

**Кабанець І.А.**

старший викладач кафедри менеджменту та оподаткування  
*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Чічкань К.К.**

студентка  
*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Kabanets Irina**

Senior Lecturer at Department of Management and Taxation  
*National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Chichkan Kristina**

Student  
*National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»*

## **РУХ МАСИ ДОДАТКОВОГО ПРОДУКТУ ЯК СКЛАДНИК ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

**Кабанець І.А., Чічкань К.К.** Рух маси додаткового продукту як складник інтегрального показника стратегічного аналізу. У статті розглянуто особливості стратегічного аналізу, а саме ситуативного, конкурентного, портфельного. Удосконалено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності організації у стратегічному аналізі через уведення до складу конкурентних переваг організації такого критерію оцінювання, як рух маси додаткового продукту в робочому дні. Обґрунтовується актуальність запропонованого критерію, його особливості, принципова відмінність і взаємозв'язок з іншими критеріями. Розглянуто можливість, перспективи і переваги застосування зазначеного критерію в більшості інструментів стратегічного аналізу. За результатами запропоновано необхідність подальшого дослідження взаємозв'язку показника руху маси додаткового продукту з іншими показниками групи критеріїв через кількісне його визначення.

**Ключові слова:** додатковий продукт, стратегічний аналіз, інтегральний показник, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегія, критерії оцінювання.

**Кабанець І.А., Чічкань К.К.** Движение массы прибавочного продукта как составляющая интегрального показателя стратегического анализа. В статье рассмотрены особенности стратегического анализа, а именно ситуативного, конкурентного, портфельного. Усовершенствован расчет интегрального показателя конкурентоспособности организации в стратегическом анализе из-за введения в состав конкурентных преимуществ организации такого критерия оценки, как движение массы прибавочного продукта в рабочем дне. Обоснованы актуальность предложенного критерия, его особенности, принципиальное отличие и взаимосвязь с другими критериями. Рассмотрены возможность, перспективы и преимущества применения данного критерия в большинстве инструментов стратегического анализа. По результатам предложено дальнейшее исследование взаимосвязи показателя движения массы прибавочного продукта с другими показателями группы критериев через количественное его определение.

**Ключевые слова:** прибавочный продукт, стратегический анализ, интегральный показатель, конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, стратегия, критерии оценки.

**Kabanets Irina, Chichkan Kristina.** Movement of the mass of the supplied product as a component of the integral indicator of strategic analysis. Strategic analysis has a diverse nature and is carried out using a variety of modern tools, namely: portfolio analysis (various matrices); situational analysis (SWOT); competitive analysis (benchmarking, map of strategic groups, five forces according to Michael Porter and others). As noted in the article, all strategic tools are subjective and depend on many factors: the strategist has experience, knowledge, analytical thinking, ability to analyze large amounts of information, draw sound conclusions, form a composition of competitive advantages (key success factors, strong parties), which is specific to the study organization. Among the considered tools of strategic analysis, none considers the movement of mass of additional product as a competitive advantage of the organization, because it provides an opportunity to track innovation activity in the joint production process, collect empirical information to make logistical decisions on energy use of innovation, personally control

the movement of additional product in accordance with the movement of joint potential capital; analyze the compliance of the movement of personal additional product of the movement of wages; to be defined in the information base of logistics of innovation management; to form a more effective motivational system. The article substantiates the dependence of the objectivity of the information on the size of the mass movement of the additional product in the working day on the size of the reference mass movement of the additional product in the working day, taken as a unit of economic time. The proposed approach to determining the size of the reference movement of the mass of the additional product in the working day makes it possible to determine the factor of strength or weakness of the organization. Further research is related to determining the impact of the movement of the mass of the additional product on the assessment of the integrated indicator of the competitiveness of the organization and the justification of the relationship between them. According to the results, it is proposed to further study the relationship between the mass movement of the additional product with other indicators of the group of criteria through its quantification.

**Key words:** additional product mass movement, strategic analysis, competitive advantages, personal capital, strategy, evaluation criteria.

**Постановка проблеми.** Реалізація стратегічного плану організації є одним із головних пріоритетів її успішного розвитку. Для формування якісної стратегії застосовують різноманітні класичні й сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема портфельний аналіз. Інструменти портфельного аналізу, а саме різноманітні матриці, такі як модель «продукт – ринок» І. Ансоффа, Д. Абея, МакКінзі, Shell/DPM, Arthur D. Little та ін., засновані на визначенні параметрів ринку (темплів росту, довгострокової привабливості, життєвого циклу) й конкурентної позиції досліджуваної організації на цьому ринку [1]. У роботі пропонується до переліку параметрів визначення конкурентоспроможності організації під час розрахунку інтегрального загального показника включати визначення параметру руху маси додаткового продукту в робочому дні, тому що під час оцінки інноваційної діяльності суб'єкта накопичення потенційних коштів після завершення виробничого процесу він приймає форму доходу.

Кожна матриця портфельного аналізу має свої особливості (власні переваги й недоліки) та залежить від особистісних характеристик стратега (досвіду, знань, здібностей, обсягу релевантної інформації та ін.). Незважаючи на те що всі інструменти портфельного аналізу мають свої рекомендації у застосуванні, склад параметрів, за якими проводиться дослідження, може формуватися безпосередньо стратегом, що впливає на якість дослідження й остаточний результат. Залежність результатів стратегічного аналізу від аналітичних здібностей стратега й уміння застосовувати інформацію щодо багатьох параметрів є однією з умов результативного впровадження стратегічного управління в організаціях узагалі.

У вирішенні даного питання однією з проблем є відсутність достатньої релевантної інформації, методичних рекомендацій та здібностей стратега формувати якісний склад ключових чинників успіху (конкурентних переваг, ключових компетенцій організації).

Необхідність вирішення даної проблеми зумовлюється тим, що дієвість інструментів стратегічного аналізу безпосередньо залежить від наявності методичних рекомендацій й уміння стратега якісно та обгрунтовано застосовувати його для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності організації в портфельному аналізі.

Для підвищення якості й обгрунтованості запропонованої стратегії в роботі пропонуються методичні рекомендації щодо розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності організації в страте-

гічному аналізі. А саме пропонується до складу конкурентних переваг організації ввести такий критерій оцінювання, як рух маси додаткового продукту в робочому дні, що дасть можливість оцінювати рівень інноваційної активності персоналу в спільному виробничому процесі; аналізувати відповідність руху особистого додаткового продукту руху оплати праці; визначитися в інформаційній базі інноваційного менеджменту під час формування загальної стратегії організації. На жаль, у сучасній теорії не існує досліджень та спільної думки із цього питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання особливостей формування та застосування інструментів стратегічного аналізу організацій досліджуються у наукових роботах І. Ансоффа, Р. Акофа, Х. Віссема, М. Портера, А. Томсона, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Т. Пітерса та ін. Але в зазначених роботах не виділено актуальність обгрунтування складу параметрів, які застосовуються під час розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності організації в стратегічному аналізі. Такий показник, як рух маси додаткового продукту в робочому дні, взагалі не досліджено й не визначено його актуальність.

Концептуальні основи управління людським капіталом представлено в роботах Т. Шульц, Г. Беккер, В.М. Геєця, О.А. Гришної, О.Л. Єськова, Р.І. Капелюшнікова, М.М. Критського, Е.М. Лібанової, Є.Д. Циренової та багатьох інших. Розроблення методології збалансованої системи показників і питання впровадження цієї системи знайшли відображення в роботах Ю. Вебера, М. Веттера, Р. Каплана, Д. Нортон, Хервига Р. Фрідага, В. Шмідта.

Загальною точкою зору у зазначених наукових дослідженнях є те, що стратегічний аналіз є запорукою довгострокової конкурентоспроможності організації. Без застосування різноманітних аналітичних інструментів стратегічного аналізу в організації мало шансів сформувати всебічно аргументовану, успішну й конкурентоспроможну стратегію. Але в роботах не приділено достатньої уваги визначенню складу й актуальності параметрів, що необхідні для розрахунку інтегрального показника в стратегічному аналізі.

**Формулювання завдання дослідження.** Стратегічний аналіз організації здійснюється переважно у двох напрямках: усебічний аналіз і дослідження ринку та аналіз конкурентної позиції організації на цьому ринку.

Серед невирішених питань, що є метою дослідження даної статті, є проблема з формуванням якіс-

ного складу ключових чинників успіху організації (конкурентних переваг, сильних сторін). У ситуативному аналізі (SWOT) запропоновано визначати сильні сторони організації в таких напрямках, як фінанси, технології, маркетинг, планування, організація, мотивація, контроль, організаційна культура, інноваційна активність у спільному виробничому процесі [1–3]. Визначення сильних сторін організації передбачає наявність у стратега досвіду, знань, аналітичного мислення, здібностей аналізувати велику кількість інформації й робити обґрунтовані висновки.

У конкурентному аналізі (карта стратегічних груп, метод «п'ять сил за М. Портером», SPACE, бенчмаркінг тощо) визначення конкурентної позиції організації на ринку здійснюється завдяки виділенню конкурентних переваг. У карті стратегічних груп і в методі бенчмаркінгу взагалі стратегію надається можливість за власним баченням, досвідом, рівнем знань формувати порівняльні характеристики нашої організації з конкурентами, що підтверджує складність стратегічного аналізу [1–3].

Застосування портфельного аналізу диверсифікованої організації з використанням різноманітних матриць дає змогу сформуванню стратегію (власну або запроповану). Але перелік конкурентних переваг організації (ключових чинників успіху) також може варіюватися залежно від особливостей організації, масштабів і специфіки її діяльності, що повинен вміти визначати стратег.

Система збалансованих показників і системи цільових індикаторів, які є досить новими інструментами стратегічного аналізу для підприємств України, є не тільки основою формування конкурентних переваг організації, а й можливістю успішної їх реалізації. Стратег, що відповідає за формування даних систем, повинен знати не лише головні конкурентні переваги організації, а й мати відповіді на безліч питань: що є запорукою формування цих конкурентних переваг; як визначені конкурентні переваги можуть бути використані з максимальною користю для організації; як кожен працівник може вплинути на реалізацію цих конкурентних переваг.

Кожен інструмент стратегічного аналізу має свої особливості, а саме переваги й недоліки, та їх комплексне застосування дає змогу стратегу сформуванню об'єктивну й обґрунтовану стратегію.

Узагальнюючи результати наукових досліджень, можна зробити висновок, що однією з основних проблем у застосуванні інструментів стратегічного аналізу є залежність якості запропонованої стратегії від наявності у стратега досвіду, знань, аналітичного мислення, здібностей аналізувати велику кількість інформації, робити обґрунтовані висновки, формувати той склад конкурентних переваг (ключових чинників успіху, сильних сторін), який властивий саме досліджуваній організації. Серед розглянутих інструментів стратегічного аналізу в жодному не розглядається рух маси додаткового продукту як конкурентна перевага організації, адже саме вона надає можливість відстежувати інноваційну активність у спільному виробничому процесі, здійснювати збір емпіричної інформації для прийняття логістичних рішень щодо використання енергії інновацій, особисто контролювати рух додаткового продукту відповідно до руху спільного потенційного капіталу; аналізувати відповідність руху особистого додаткового продукту руху оплаті праці; визначитися

в інформаційній базі логістики інноваційного менеджменту; формувати більш дієву мотиваційну систему.

Обґрунтування необхідності визначення руху маси додаткового продукту й включення його до складу параметрів конкурентних переваг (сильних сторін, ключових чинників успіху) організації під час розрахунку інтегрального показника в стратегічному аналізі є головним завданням даної статті.

У роботі використовуються теоретичні положення науковців зі стратегічного управління, методи стратегічного й системного аналізу, синтезу та узагальнення, методи математичного моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ураховуючи суб'єктивний характер інтегрального показника конкурентоспроможності організації в стратегічному аналізі, у роботі пропонується до складу конкурентних переваг додати визначення руху маси додаткового продукту.

Як зазначено в роботі [4], розмір руху маси додаткового продукту в робочому дні визначається ще до початку виробничого процесу. У періоді ж виробничого процесу рух маси додаткового продукту еквівалентний руху капіталу. Рівновага руху маси необхідної праці з рухом маси додаткового продукту праці в робочому дні розглядається як раціональний принцип, прояв природного закону рівноваги обміну продукту праці за їх вартістю. Відповідно до даного закону, еквівалентність руху маси необхідної праці з рухом маси додаткового продукту праці в робочому дні запропоновано визначити умовною грошовою масою, прийнятою за одиницю економічного часу як *personal capital*.

Для того щоб поєднати інноваційну активність суб'єктів виробничого процесу в єдиному економічному просторі, пропонується період виробничого процесу розглядати як період одного робочого дня, в якому співвідношення розміру потенційного змінного капіталу до розміру додаткового капіталу фіксується як константа. Це дає можливість у бюджеті спільного робочого дня, виходячи із ціни і обсягу кінцевого продукту, визначити обсяг необхідних коштів для оплати поточної праці, а також додаткових коштів для оплати потенційної праці. В умовах різної інноваційної спроможності в діяльності персоналу розмір фактичного руху додаткового продукту в періодах робочого дня буде різним, мінімізація відхилення від його еталонного значення стає критерієм особистої відповідальності за наслідки інноваційної активності.

У статті обґрунтовується, що об'єктивність інформації щодо розміру руху маси додаткового продукту в робочому дні безпосередньо залежить від розміру еталонного руху маси додаткового продукту в робочому дні, прийнятої за одиницю економічного часу [4].

Принципова відмінність даного еталону в тому, що він, з одного боку, розглядається як база виміру відносного розміру руху маси додаткового продукту в робочому дні та водночас виступає одиницею виміру інноваційної активності, що важливо для стратегічної довгострокової конкурентоспроможності організації. Відношення поточного розміру руху маси додаткового продукту в робочому дні до еталонного його значення визначає рівень особистої відповідальності за наслідки інноваційної активності в спільній економічній діяльності [5]. При цьому важливо забезпечити не лише неперервність економічного процесу, а й забезпечити для персоналу пропорційне накопичення коштів, що

потребує інноваційної логістики в діяльності персоналу, її синтез з логістикою руху коштів у спільній діяльності.

Запропонований підхід до визначення розміру еталонного руху маси додаткового продукту в робочому дні дає можливість визначити фактор сильної або слабкої сторони організації в SWOT-аналізі, своєчасно запровадити механізми заохочення діяльності персоналу під час формування стратегії.

Оскільки в теоретичному плані додатковий продукт є об'єктивним складником праці, надлишок якої є основою організаційного розвитку й суспільно-політичного і розумового прогресу, тому визначення надлишку продукту праці становиться складовим елементом економічного розвитку як для окремого суб'єкта, так і суспільства у цілому. Виконуючи SWOT-аналіз під час дослідження сильних та слабких сторін організації, пропонується до складу компонентів аналізу внести аналіз руху накопичення потенційних коштів, які після завершення виробничого процесу трансформуються в реальні доходи. В умовах різної інноваційної спроможності праці розмір фактичного накопичення потенційних коштів у періодах робочого дня буде різним, що зумовлює відхилення від еталонного його значення, мінімізація якого стає критерієм логістики економічного потоку інноваційної діяльності.

Якщо за результатами ситуативного аналізу організації зроблено висновки про наявність відповідальності керівників за забезпечення руху накопичення потенційних коштів відповідно до цілей інноваційної діяльності та рух додаткового продукту синтезовано з результатами необхідної праці, то це свідчить про наявність сильної сторони й значної конкурентної переваги організації. Відсутність позитивної динаміки руху маси додаткового продукту можна розглядати як слабку сторону, що вказує на неспроможність керівництва ефективно впроваджувати інновації й заохочувати працівників.

Результати конкурентного аналізу, що базуються на суб'єктивному визначенні критеріїв оцінювання організації, також повинні надавати інформацію щодо її конкурентних переваг, серед яких пропонується враховувати рух додаткового продукту. Саме визначення руху маси додаткового продукту в робочому дні як рівень інноваційної активності (або інноваційного розвитку) пропонується внести до групи системних критеріїв оцінювання організації «конкурентні переваги» у SPACE-аналізі. При цьому індивідуальні можливості інноваційної діяльності зумовлюють відхилення  $\Delta \chi_i$  від еталонного розміру «особистого капіталу» на рівні спільної діяльності, тобто (формула 1):

$$\frac{\Delta \chi_i}{\Delta \chi} - 1 = \Delta \chi_i. \quad (1)$$

Пропорційність у відхиленні розміру «особистого капіталу» приймається як основний принцип стратегічного управління економічними потоками інноваційної діяльності, який формалізується в мінімізації відхилення «особистого капіталу» від його середнього значення, тобто (формула 2):

$$\sum_{i=1}^n (\Delta \chi_{cp} - \Delta \chi_i) \rightarrow \Delta \min. \quad (2)$$

Даний підхід до стратегічного управління інноваційною діяльністю базується на забезпеченні потреби в інвестиційних коштах, тобто в накопиченні потенційних коштів.

Під час побудови карти стратегічних груп і виконання методу «бенчмаркінг» як порівняльної характеристики нашої організації з провідними конкурентами пропонується також застосовувати порівняння можливостей інноваційної діяльності через визначення розміру одиниці «особистого капіталу». В умовах різної інноваційної спроможності праці розмір фактичного накопичення потенційних коштів у періодах робочого дня буде різним, що зумовлює відхилення від еталонного його значення, мінімізація якого стає критерієм логістики економічного потоку інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що сучасні інструменти стратегічного аналізу, а саме система збалансованих показників і системи цільових індикаторів, базуються на виділенні ролі персоналу в реалізації стратегії організації [6].

Збалансована система показників сприяє приведенню нематеріальних активів: людського, інформаційного, організаційного капіталу у відповідність стратегії. Доповнюючи традиційну фінансову звітність, збалансована система показників виступає інструментом обґрунтування необхідності виділення коштів конкретному підрозділу підприємства для інвестування в людський капітал.

Стратегія перспективи «нематеріальні активи» спрямована на підвищення якісних характеристик персоналу, створення умов для безперервного навчання, розвитку й удосконалення професійних навичок та особистих якостей кожного працівника підприємства, формування дієвої системи мотивації, умов інноваційної спроможності персоналу.

У межах організації «відбувається формування нових вимог до людського капіталу, що стає поштовхом до сталого підвищення рівня знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик як окремим індивідом шляхом самостійного розвитку своїх професійних та особистісних якостей, так і підприємством, яке має постійно підвищувати рівень людського капіталу своїх працівників для ефективного функціонування в ринкових умовах» [7].

Сучасні організації підвищують заробітну плату тільки тим співробітникам, які на основі оцінки за ключовими показниками ефективності фахівця досягли значних результатів, тобто приймали активну участь у формуванні та руху додаткового продукту. Найефективніші кадри дійсно можуть розраховувати на збільшення винагороди, що у разі перевищує середню в компанії й галузі. До числа таких фахівців із високою доданою вартістю належать, насамперед, ті, хто, по-перше, приносить відчутний бізнес-результат на своєму місці, наприклад перевиконують установлені плани або впроваджують стратегічно важливі проекти, а по-друге, є дефіцитними фахівцями [1; 8].

Реалізація збалансованої системи показників надає можливість організації як аналізувати, так і оцінювати результати своєї діяльності за попередні періоди, результативно та своєчасно впроваджувати стратегічні рішення на основі даного аналізу. Конкурентоспроможність організацій прямо залежить від здатності стратега приймати обґрунтовані, своєчасні стратегічні рішення, розробляти й впроваджувати принципово нові підходи до управління персоналом підприємства, знання та здібності якого сьогодні є основним джерелом збільшення вартості підприємства відповідно до стратегії [1; 8].

Причинно-наслідкові зв'язки між цілями всіх складників у збалансованій системі показників знаходять висвітлення у стратегічних картах, що служать перехідною ланкою між формулюванням стратегії та її втіленням. Стратегічна карта сприяє доведенню інформації про стратегічні цілі підприємства до всіх її співробітників. У результаті співробітники навчаються стратегічно мислити й можуть внести власні ідеї та доповнення у формулювання місії і стратегії підприємства [8].

Стратегічна карта людського капіталу може розроблятися на період від трьох до десяти років залежно від різних умов функціонування підприємства. Різні кількості показників зумовлена тим, що у стратегічній карті кожного рівня повинні бути тільки ті показники, на динаміку яких працівники даного рівня безпосередньо впливають; показники, на виконання яких працівники впливати не можуть, не повинні бути включеними до стратегічної карти. Для кожного показника, що входить до стратегічної карти, необхідно встановити прогнозне (цільове) значення, на досягнення якого за допомогою розроблення відповідних заходів мають бути спрямовані зусилля працівників [7; 8].

З урахуванням того, що саме рух додаткового продукту дає змогу спрямовувати мотивований персонал на досягнення інноваційних стратегічних цілей, то визначення цілей даного показника пропонується враховувати в перспективі «навчання, розвиток, людський капітал».

Усі організації прагнуть розвивати свій персонал, технології, культуру, однак більшість із них не приєднує до стратегічної відповідності свої нематеріальні

активи. Ключем до створення такої відповідності служить «зернистість», або деталізація, тобто оперування не загальними формулюваннями, наприклад «розвивати наш персонал» або «зберігати наші основні цінності», а концентрація уваги на конкретних специфічних факторах, необхідних для найважливіших внутрішніх стратегічних процесів.

Інноваційну активність людини науковці розглядають як невід'ємний складник будь-якого виду діяльності [7; 8]. Результатом інноваційної праці є рух додаткового продукту в робочому дні, розмір якого визначає цінність інноваційної активності людини як результат його інтелектуального розвитку, що потребує відповідних грошових інвестицій, які, своєю чергою, формуються рухом маси додаткового продукту в робочому дні.

В умовах різної інноваційної спроможності в діяльності персоналу розмір фактичного руху додаткового продукту в періодах робочого дня буде різним, мінімізація відхилення від його еталонного значення стає критерієм особистої відповідальності за наслідки інноваційної активності.

**Висновки.** У роботі аргументовано важливість визначення значення показника руху маси додаткового продукту й обґрунтовано його включення до розрахунку інтегрального показника в різноманітних інструментах стратегічного аналізу.

Подальше дослідження пов'язано з кількісним визначенням впливу змін показника руху маси додаткового продукту на загальний інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства в стратегічному аналізі.

#### Список використаних джерел:

1. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. 358 с.
2. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Киев, 2002. 149 с.
3. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 334 с.
4. Кабанець І.А. Дослідження методичних основ оцінки логістики руху додаткового продукту в умовах інноваційної діяльності. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 3/4(29). С. 22–27.
5. Кабанець І.А. Методичні основи особистої економічної відповідальності персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 3(181). С. 151–157.
6. Побережний Р.О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників. *Вестник Национального технического университета «ХПИ»*. 2011. Вып. 26. С. 72–80.
7. Позднякова С. Формування механізму управління людським капіталом *Економічний аналіз*. 2010. № 7. С. 323–326.
8. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / пер. с англ. Хьюберт К. Рамперсад. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.

#### References:

1. Krasnokutsjka N.S., Kabanecj I.A. (2016) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kharkiv: NTU «KhPI». (in Ukrainian)
2. Volod'kina M.V. (2002) Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Znannya-Pres. (in Russian)
3. Cherep A.V. (2011) Strategichne planuvannja i upravlinnja [Strategic planning and management]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
4. Kabanecj I.A. (2016) Doslidzhennja metodychnykh osnov ocinky logistyky rukhu dodatkovogho produktu v umovakh innovacijnoji dijajlnosti [Research of methodical bases of estimation of logistics of movement of an additional product in the conditions of innovative activity]. *Tekhnologicheskij audit y rezervy proyzvodstva*, vol. 3/4(29), pp. 22–27.
5. Kabanecj I.A. (2015) Metodychni osnovy osobystoji ekonomichnoji vidpovidal'nosti personalu [Methodical bases of personal economic responsibility of the personnel]. *Upravlinnja rozvytkom*, vol. 3(181), pp. 151–157.
6. Poberezhnyj R.O. (2011) Formuvannja stateghiji rozvytku z vykorystannjam zbalansovanoji systemy pokaznykiv [Formation of development strategy using a balanced scorecard]. *Vestnyk Nacyonal'nogho tekhnicheskogho unyversyteta "KhPY"*, vol. 26, pp. 72–80.
7. Pozdnjakova S. (2010) Formuvannja mekhanizmu upravlinnja ljudskym kapitalom [Formation of a human capital management mechanism]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 7, pp. 323–326.
8. Rampersad K. Kh'yubert (2004) Universal'naya sistema pokazateley deyatelnosti: Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost [Performance indicator system: How to achieve results while maintaining integrity]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian)