

# ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## THE PLANNING OF INTELLECTUAL CAPITAL'S INDICATORS OF THE ENTERPRISE

**Оксана ЛІПИЧ,**  
Національний університет  
«Львівська політехніка»



**Oksana LIPYCH,**  
Lviv Polytechnic  
National University

Ефективне управління фінансовими та матеріальними активами не забезпечує отримання виключних конкурентних переваг. Ключовим активом на сьогодні є інтелектуальний капітал, тобто накопичені підприємством знання, спроможні створювати додаткову вартість.

Проблематиці управління інтелектуальним капіталом та його складовими на підприємстві присвячені праці багатьох відомих вчених [1; 3; 7; 8; 10-12; 14; 15]. У них акцентується увага на окремих функціях управління інтелектуальним капіталом, водночас потребують подальшого розвитку планування об'єкта й розробка на цій основі комплексної системи показників. Вирішення цих питань дозволить ідентифікувати стан і перспективи розвитку інтелектуального капіталу як одного з визначальних показників рівня конкурентоспроможності підприємства, його інвестиційної привабливості, а також підвищить обґрунтованість управлінських рішень, наблизить балансову вартість стратегічно орієнтованих підприємств до ринкової.

Мета статті полягає у визначенні планових показників формування й розвитку інтелектуального капіталу та розробленні практичних рекомендацій щодо їх використання відповідно до потреб управління й тенденцій розвитку підприємства в умовах становлення постіндустріального суспільства.

Інтелектуальний капітал – це нагромаджений запас інтелекту (творчості) та його продуктів (власних або придбаних), виражених у грошовій формі, які можуть бути використані та(або) використовуються в процесі виробництва (матеріальному та(або) нематеріальному) з метою отримання додаткових економічних вигод.

*Intellectual capital is an accumulated stock of intelligence (creativity) and its products (own or acquired), expressed in monetary terms, which can be used and (or) used in the production process (material and (or) intangible) to get additional economic benefits.*

Процес відтворення – це безперервне відновлення процесу виробництва товарів, послуг та духовних елементів економічної системи – продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних та виробничих відносин (або відносин економічної власності) й господарського механізму [2].

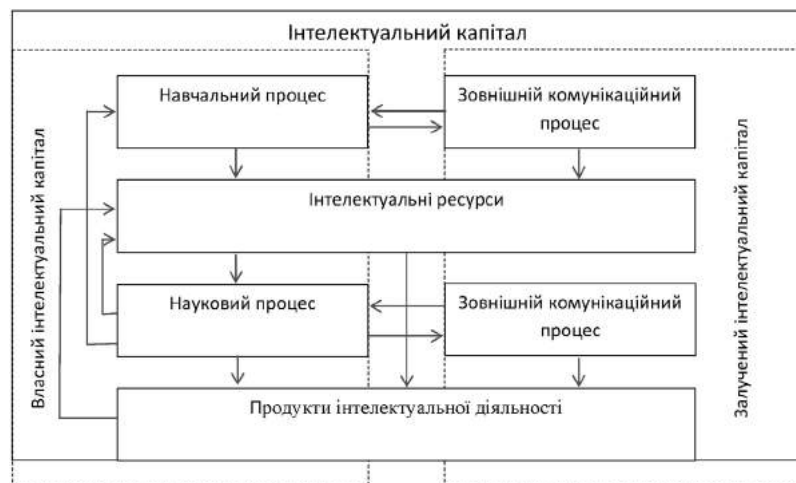
Процес відтворення інтелектуального капіталу включає діяльність з відновлення власного інтелектуального капіталу (інтелектуальна діяльність) та його залучення зі сторони. Створення власного інтелектуального капіталу передбачає процес формування інтелектуальних ресурсів та їх формалізацію у вигляді інтелектуальних продуктів (див. рис.).

*The process of the intellectual capital reproduction includes activities of renovation the intellectual capital (intellectual activity) and capital attraction from the outside. The creation*

*of the owned intellectual capital involves the formation of intellectual resources and their formalization into the intellectual products.*

Відходячи від дефініції категорії «ресурс» «Великого тлумачного словника сучасної української мови», де зазначається, що ресурс – запас чого-небудь, який можна використати в разі потреби [2], що втрачає своє значення при використанні його виробничою системою, погоджуємося з думкою колективу авторів «Економічної енциклопедії»: ресурси – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [6]. Відповідно інтелектуальні ресурси трактуємо як ресурси, які можуть бути залучені та (або) залучаються для формування й розвитку інтелектуального капіталу.

Рисунок. Процес відтворення інтелектуального капіталу підприємства



Продукт – речовий або інтелектуальний результат людської праці [2].

Навчальний процес – система організації навчально-виховної діяльності, в основі якої – органічна єдність і взаємозв'язок викладання й учіння [2]. Науковий процес – процес фундаментальних або прикладних наукових досліджень, результатом якого є нове знання, зафіксоване на носіях наукової інформації у формі звіту, наукової праці, наукової доповіді, наукового повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічного дослідження, наукового відкриття тощо. Комунікації – процес обміну інформацією між двома або більше учасниками [2].

Процес відтворення інтелектуального капіталу підприємств спрямований на забезпечення цілей формування й розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Ціль – це те, до чого прагнуть, спрямовують зусилля, намагаються досягнути [2].

*У статті досліджено процес відтворення інтелектуального капіталу підприємства шляхом його формування через навчальний та науковий процес, а також залучення інтелектуальних ресурсів і продуктів. Розроблено методичні рекомендації з планування інтелектуального капіталу підприємства шляхом формування абсолютних та відносних показників навчального, наукового та комунікаційного процесу. Показники характеризують обсяг і динаміку створених підприємством інтелектуальних ресурсів та продуктів, ефективність їх використання.*

*The article examines the process of the intellectual capital reproduction by developing the intellectual capital through educational and scientific process and attraction of intellectual resources and products. It was developed methodical recommendation for planning the intellectual capital of the enterprise by forming the absolute and relative indicators of the educational and scientific process. The indicators are characterizing the volume of the generated intellectual resources and products and their efficiency.*

Найбільш прикладною класифікацією цілей планування формування й розвитку інтелектуального капіталу є їх поділ за рівнем на елементні, часткові та комплексні.

Елементні цілі – спрямовані на вузько деталізоване планування окремих елементів діяльності підприємств. Кількість та перелік елементних цілей – безмежний. Такі цілі планування притаманні тематичним фахівцям підприємства (економістам, фінансистам, технологам, конструкторам, майстрам виробничих цехів) або постачальникам інтелектуальних ресурсів (продуктів). Часткові цілі призначені для планування певних елементів, сфер, видів діяльності, операцій інтелектуального капіталу підприємства. Їхня кількість є безмежною та індивідуальною для кожного підприємства. Часткові цілі спрямовані на інтегральний аналіз здійснення підприємством різних видів діяльності, використання різноманітних ресурсів, планування рівня конкурентоспроможності продукції тощо. Комплексні цілі охоплюють одночасно різні сфери функціонування організації, а досягнення комплексних цілей планування – різні сфери функціонування підприємства [13].

Кількісними вимірниками запланованих цілей є показники формування й розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Найповніше тлумачення категорії «показник» наведено в «Економічній енциклопедії», де ця категорія трактується як кількісна характеристика певної властивості соціально-економічних об'єктів і процесів; якісно визначена величина, що є результатом виміру чи розрахунків. Чітка структура показників має суттєве значення для їх класифікації та ідентифікації в інформаційних системах управління всіх видів, зокрема в інтегрованих системах оброблення даних. У «Економічній енциклопедії» зазначено, що кожен структурний елемент (ознаку) показника можна розглядати як ознаку класифікації множини показників [5]:

□ за ознакою формальної характеристики розрізняють абсолютні й відносні показники;

□ за ознакою процесу – показники, що характеризують стан і рух вимірюваного об'єкта (з них можна виокремити показники, що характеризують процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання тощо);

□ за ознакою об'єкта – показники населення, трудових і природних ресурсів, продукції основних засобів, фінансів.

Л.Швайка зазначає, що відповідно до існуючої практики планування основні показники групуються за такими напрямками діяльності підприємства: виробництво й освоєння нових видів продукції; матеріально-технічне забезпечення; інвестування; праця і соціальний розвиток; фінанси тощо. Крім того, показники доцільно класифікувати ще за низкою ознак:

□ за економічним змістом: натуральні (характеризують споживчу кількість ресурсів: матеріалів, енергії, працівників, кількість устаткування, виробничу площу тощо); вартісні (використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, витрат, результатів);

□ за економічним призначенням: кількісні (характеризують абсолютні обсяги виробництва та спожиті під час нього ресурси); якісні (характеризують ефективність використання ресурсів і виробництва загалом: матеріало- та енергоємність, фондівіддача, витрати на 1 грн. продукції, продуктивність праці, рентабельність тощо);

□ за способом характеристики предмета: абсолютні (характеризують предмет абсолютно); відносні (характеризують предмет порівняно з іншими показниками або періодами) [16, с. 73-74].

Планування показників формування й розвитку інтелектуального капіталу ми будемо здійснювати на основі полікритеріальної концепції, запропонованої О.Мельник [13]. Для цього пропонуємо створити матричну модель, використання якої охоплює етапи:

1. Вибір за допомогою матриці переліку абсолютних показників, що відповідають цілям планування. Користуючись матрицею, ідентифікуємо цілі формування й розвитку інтелектуального капіталу, що дає змогу надалі відібрати інформаційний масив абсолютних показників.

2. Звернення до методичного інструментарію та критеріального апарату для здійснення необхідних розрахунків та зіставлень. Використовуємо розроблений для досягнення відповідної цілі інструментарій (йдеться про систему відносних показників формування й розвитку інтелектуального капіталу підприємства та побудову інтерпретаційної матриці оцінювання інтелектуального капіталу підприємства).

3. Формулювання стратегій щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства на основі порівняння зі встановленими нормами, нормативами, критеріями, ідентифікаційними зонами, множинами тощо.

*The planning of intellectual capital's indicators of the formation and development is based on the O.Mel'nyk multicriterion concept [13]. The usage of the matrix model includes such stages: 1) The selection of the absolute indicators, which are fitting with the planning goals. Using the matrix, we should identify goals of the intellectual capital formation and development. This allows us to select an information collection of the absolute indicators. 2) The calculations and comparisons with the methodological tools and criteria. We should use special tooling which include the relative performance of formation and development of intellectual capital and interpretative matrix for intellectual capital evaluation. 3) The formulation intellectual capital development strategies which are based of comparison with the established rules, standards, criteria, identification bands, sets and etc.*

Оскільки процес відтворення власного інтелектуального капіталу включає навчальну, наукову та комунікаційну діяльність, доцільним є формування абсолютних показників для кожного з перелічених процесів (табл. 1).

Таблиця 1. Абсолютні показники планування інтелектуального процесу підприємства

Групи показників	Показники	
Навчальний процес	$H_1$	Вартість навчання персоналу, грн.
	$H_2$	Чисельність працівників, які пройшли курс відповідного виду навчання, чол.
	$H_3$	Вартість наукової, технічної, навчально-методичної, періодики підприємства, грн.
Науковий процес	$H_{N1}$	Чисельність фахівців, що проводять НДДКР, чол.
	$H_{N2}$	Вартість формалізованих знань, грн.
	$H_{N3}$	Вартість проведених науково-дослідних робіт, грн.
	$H_{N4}$	Вартість об'єктів інтелектуальної власності, грн.
Комунікаційний процес	$K_1$	Чисельність працівників сфери комунікаційних досліджень, чол.
	$K_2$	Загальна вартість інформаційних повідомлень, грн.
	$K_3$	Загальна вартість інформаційних технологій, грн.
	$K_4$	Загальна вартість засобів комунікації (комп'ютерна сітка, телефони, засоби масової комунікації), грн.

\*Примітка: розроблено автором

Абсолютні показники навчальної діяльності характеризують навчальну діяльність підприємства, оцінюють вартість навчання, чисельність персоналу, що пройшли курс відповідного виду навчання, бібліотечний фонд і є основою для планування навчального процесу. Показники абсолютного характеру з наукової діяльності характеризують наукову діяльність підприємства, включають витрати на створення інтелектуальних продуктів, чисельність працівників, які задіяні в науковій діяльності тощо. Формування інтелектуального капіталу може відбуватися через використання й накопичення інформаційних ресурсів. Основою ефективних комунікацій на підприємстві є комунікаційний процес, побудований з урахуванням усіх чинників, що впливають на його якість та на реалізацію управлінського рішення як завершального етапу. З метою надання дієвого інструменту суб'єктам комунікаційного менеджменту розроблено систему показників, якісне планування яких підвищить якість комунікацій на етапах генерування й реалізації ідей. До таких показників відносимо чисельність працівників сфери комунікаційних досліджень, а також вартість інформаційних повідомлень, технологій, комунікацій.

На основі даних показників доцільним є формування матриці планування інтелектуального капіталу підприємства, за допомогою якої обирають показники досягнення визначених цілей управління інтелектуальним капіталом підприємства. У цьому випадку забезпечується уніфікація переліку, складу та структури показників. У стовпцях матриці розташовуємо абсолютні показники, а в рядках – цілі управління. На перетині цілей та показників у комірках вказуємо, які саме показники будуть використовуватися для реалізації цілей управління (табл. 2).

Ефективність навчальної, наукової та комунікаційної діяльності оцінюється за допомогою показників, які характеризують якість та ефектив-

Таблиця 2. Матриця вибору репрезентативних показників планування інтелектуальної діяльності підприємства (фрагмент)

Показники Цілі планування	Навчальний процес				Науковий процес				Комунікаційний процес			
	Н <sub>1</sub>	Н <sub>2</sub>	Н <sub>3</sub>	Н <sub>4</sub>	Нн <sub>1</sub>	Нн <sub>2</sub>	Нн <sub>3</sub>	Нн <sub>4</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>
Елементні:												
Формування робочої команди для проектування виробів нового покоління	*	*										
Часткові:												
Формування інтелектуальних ресурсів підприємства.	*	*	*	*								
Формування інтелектуальних продуктів підприємства					*	*	*	*				
Залучення інтелектуальних ресурсів (продуктів) підприємства									*	*	*	*
Комплексні:												
Створення інтелектуальної організації, що має високі конкурентні переваги, засновані на виробництві й використанні інтелектуальних продуктів підприємства	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Підвищення ринкової вартості підприємства	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

\*Примітка: розроблено автором з використанням досліджень О.Г. Мельник [13]

ність навчального, наукового та комунікаційного процесу, а отже, рівень сформованого інтелектуального капіталу підприємства, що являє собою сукупність характеристик, параметрів, які склалися у відповідних умовах функціонування під впливом переліку екзогенних та ендогенних чинників, і відображають навчально-наукову результативність підприємства.

Ефективність навчального процесу розраховуємо за допомогою обчислення питомої ваги підготовленого персоналу, якості навчання та середнього балу, отриманого працівниками, які пройшли курс відповідного виду навчання. Ефективність наукового процесу передбачає максимізацію значень показників, що характеризують останню. До них відносимо: продуктивність праці аналітиків, що займаються маркетинговою діяльністю та НДДКР; коефіцієнт відповідності вартості розробок, які отримали статус об'єктів інтелектуальної власності, до загальної вартості розробок; коефіцієнт відповідності вартості ділової репутації до загальної кількості об'єктів інтелектуальної власності. До відносних показників комунікаційного процесу відносимо: продуктивність праці працівників сфери комунікаційних досліджень; ефективність засобів масової комунікації; коефіцієнт відповідності розробок, які отримали статус формалізованих знань, і загальної кількості інформаційних повідомлень; коефіцієнт відповідності розробок, які отримали статус об'єктів інтелектуальної власності, й загальної кількості інформаційних повідомлень.

Для суб'єктів планування недостатньо розрахувати значення вказаних показників, важливо інтерпретувати ситуацію та оцінити параметри стану інтелектуального капіталу підприємства. З огляду на це на підставі аналізу літературних джерел сформовано інтерпретаційну матрицю оцінювання ефективності інтелектуального капіталу підприємства, яка

Таблиця 3. Показники якості та ефективності процесу формування й розвитку інтелектуальної діяльності підприємства

Групи показників	Показники	
Навчальний процес	КН <sub>1</sub>	Чисельність навченого персоналу / Середньооблікова чисельність персоналу
	КН <sub>2</sub>	Якість навчання = Вхідний бал, отриманий персоналом при первинній оцінці знань / Вихідний бал, отриманий персоналом при підсумковій оцінці знань
	КН <sub>3</sub>	Якість знань = Чисельність персоналу, які отримали за результатами перевірки знань оцінку «добре», «відмінно» / Чисельність навченого персоналу
	КН <sub>4</sub>	Середній бал = Середнє арифметичне отриманих балів, що відповідає оцінкам «задовільно», «добре», «відмінно»
Науковий процес	КНн <sub>1</sub>	Продуктивність праці = Вартість проведених науково-дослідних робіт / Чисельність фахівців, що проводять НДДКР (грн./чол.)
	КНн <sub>2</sub>	Вартість розробок, які отримали статус об'єктів інтелектуальної власності / Загальна вартість розробок
	КНн <sub>3</sub>	Вартість ділової репутації / Вартості розробок, які отримали статус об'єктів інтелектуальної власності
Комунікаційний процес	КК <sub>1</sub>	Продуктивність праці = Загальна вартість інформаційних повідомлень / Чисельність працівників сфери комунікаційних досліджень
	КК <sub>2</sub>	Загальна вартість інформаційних повідомлень / Загальна вартість засобів комунікації
	КК <sub>3</sub>	Вартість формалізованих знань / Загальна вартість інформаційних повідомлень
	КК <sub>4</sub>	Вартість розробок, які отримали статус об'єктів інтелектуальної власності / Загальна вартість інформаційних повідомлень

\*Примітка: розроблено автором

дає змогу ідентифікувати його характеристики та розробити відповідну стратегію. Згідно з матрицею якщо значення показника відповідає нормативно-критеріальній базі, то йому присвоюють значення 1, якщо ні, то воно дорівнює 0 (табл. 4).

Залежно від комбінацій показників доцільно використовувати такі стратегії: «послідовника», «інтеграції», «інтелектуального лідера».

**Стратегія «послідовника»** передбачає придбання й використання підприємством того, що створено, тобто придбання в готовому вигляді нової інформації, знань та інтелектуальних ресурсів і продуктів, адаптуючи їх до власних потреб. При цьому підприємство мінімізує витрати на інтелектуальну діяльність, концентруючись на пошуку готових інтелектуальних продуктів.

**Стратегія «інтеграції».** Підприємство вступає в договірні право-відносини з науково-дослідними інститутами та суб'єктами ділового середовища з метою створення інфраструктури інтелектуальної діяльності. Спільно формуються інтелектуальні ресурси та продукти. Стратегія передбачає варіанти за сферами й обсягом охоплення ділових партнерів. За сферами охоплення – це галузеві та регіональні партнери. Галузеве партнерство в інтелектуальній діяльності проявляється у вигляді вертикальної та(або) горизонтальної інтеграції організацій і підприємств, які об'єднують господарську діяльність зі створення певного матеріального продукту, що відноситься до конкретної сфери діяльності.

Регіональна інтеграція передбачає створення груп промислових підприємств у межах регіону.

Аутсорсинг передбачає залучення до спільної інтелектуальної діяльності незалежних організацій, які формують інфраструктуру інтелектуальної діяльності на принципах довгострокового співробітництва, повного врахування інтересів підприємства-замовника.

Інтеграційна стратегія можлива за таких умов: розвиненість ринкової економіки, створення й використання кожним підприємством ринкового капіталу, підтримка та стимулювання кооперативної інтелектуальної діяльності державою.

**Стратегія «інтелектуального лідера»** має на меті створення необхідних інститутів та єдиної системи управління для інтелектуальної діяльності. Вона передбачає освоєння підприємством усіх видів інтелектуальної діяльності і, як наслідок, вимагає значних інвестиційних вкладень. Крім цього, забезпечує можливість створення умов конфіденційності та збереження в таємниці об'єктів інтелектуальної власності, зокрема ноу-хау,



Таблиця 4. Інтерпретаційна матриця оцінювання інтелектуального капіталу підприємства

Перелік комбінацій	Відносні показники, що характеризують навчальну та наукову діяльність												Альтернативи вибору стратегій
	КН <sub>1</sub>	КН <sub>2</sub>	КН <sub>3</sub>	КН <sub>4</sub>	КНН <sub>1</sub>	КНН <sub>2</sub>	КНН <sub>3</sub>	КК <sub>1</sub>	КК <sub>2</sub>	КК <sub>3</sub>	КК <sub>4</sub>		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Інтелектуальний лідер
2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	Інтеграція
6	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
7	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	
8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	Послідовник
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

\* Примітка: розроблено автором з використанням досліджень О.Г. Мельник [13]

які важко захистити правовими засобами. При цьому збільшується обсяг інтелектуального капіталу підприємства, зростає його конкурентоспроможність. При досягненні відповідних результатів інтелектуальної діяльності підприємство отримує можливість збільшення впливу на ринку інтелектуальних продуктів.

Крім показників, які характеризують навчальний, науковий та комунікаційний процес, підприємству необхідно також враховувати й інші критерії вибору зазначених стратегій. До них належать науковість галузі, масштаби діяльності та інвестиційні можливості підприємства, досвід інтелектуальної діяльності, рівень розвитку інтелектуальної інфраструктури тощо (табл. 5).

Залежно від обраної стратегії відбувається перерозподіл обсягу витрат на інтелектуальну діяльність, зростання конкурентних переваг, заснованих на знаннях, підвищення вимог до системи управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Таблиця 5. Критерії вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом

Критерії вибору стратегії	Стратегія «послідовника»	Стратегія «інтеграції»	Стратегія «інтелектуального лідера»
1	2	3	4
1. Науковість галузі:			
1.1. Традиційна (ненауковість) галузі	1	0	0
1.2. Помірно-інноваційна галузь	0	1	1
1.3. Інноваційна (науковість) галузь	0	1	1
2. Масштаб діяльності			
2.1. Мале підприємство	1	1	0
2.2. Середнє підприємство	0	1	1
2.3. Велике підприємство	0	0	1
3. Інвестиційні можливості підприємства	0	0	0
3.1. Слабкі	1	1	0
3.2. Сильні	0	1	1
4. Досвід інтелектуальної діяльності підприємства	0	0	0
4.1. Малий (від 1 до 5 років)	1	1	0
4.2. Великий (5 років і більше)	0	0	1
5. Ступінь розвитку інтелектуальної інфраструктури регіону	0	0	0
5.1. Низький	1	1	1
5.2. Високий	0	1	1

\* Примітка: розроблено автором

Отже, ключовими елементами функціонування й розвитку підприємства в постіндустріальному суспільстві є інтелектуальна діяльність, у процесі використання якої підприємство отримує додаткові економічні вигоди, які максимізують ринкову вартість суб'єктів господарювання в довгостроковому періоді. Інтелектуальний капітал – це нагромаджений запас інтелектуальних ресурсів та продуктів, що використовується в процесі виробництва з метою отримання додаткових економічних вигод. Інтелектуальні ресурси та продукти можуть формуватися на підприємстві й залучатися із зовнішнього середовища шляхом безперервного процесу його відтворення, що спрямований на забезпечення цілей формування й розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Теоретична концепція відтворення інтелектуального капіталу формує підґрунтя для планування абсолютних показників, що спрямовані на досягнення елементних, часткових та комплексних цілей інтелектуальної діяльності підприємства, а також відносних показників, комплексна оцінка яких дає можливість сформуванню уніфіковану матричну модель оцінки інтелектуальної діяльності підприємства, а додаткові інструменти її побудови і використання дають змогу запропонувати універсальний підхід для різних суб'єктів діяльності промислових підприємств. Це дозволяє забезпечити високий рівень зіставності, співвимірності результатів діяльності суб'єктів господарювання, створити базу для порівняльного аналізу, розроблення рекомендацій, а також обрати стратегію подальшого розвитку підсистеми інтелектуального капіталу підприємства.

*So, intellectual human activity is the key element of the enterprises' functioning and development in the post-industrial society, it helps to get additional economic benefits, which maximize the business value of businesses value in the long-term period. Intellectual capital is an accumulated reserve of intellectual resources and products used in the production process to get additional economic benefits. Intellectual resources and products are formed in the company and attract from the outside through the reproduction of the intellectual capital. The theoretical concept of reproduction of intellectual capital forms the basis for planning absolute and relative indicators. The absolute indicators help to achieve element, partial and complex intellectual goals of the company. The relative indicators help to form a matrix model for the evaluating of the intellectual activities of the enterprise. The indicators system gives opportunity to choose a strategy for further development of the subsystem of intellectual capital of the enterprise.*

ЛІТЕРАТУРА

- Букочин У. Управление знаниями: руководство к действию. – М.: Инфра-М, 2002. – 503 с.
- Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Бусел]. – К.: Ірпінськ: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
- Дресвянников В. А. Интеллектуальная деятельность как основа формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия : моногр. – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2007. – 164 с.
- Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / [редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
- Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / [редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
- Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / [редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
- Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: Монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ті; ДонУЕП. – 2006. – 307 с.
- Климов, С. М. Интеллектуальные ресурсы общества [Текст] : монография / 9. Климов С. М. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
- Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. – 368 с.
- Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
- Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом. Серия: Высшая школа менеджмента. – Изд.: Омега-Л, 2007. – 560 с.
- Мариничева М. К. Управления знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 230 с.
- Мельник О. Г. Система діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О. Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
- Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
- Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія. – Львів, Аверс, 2007. – 304 с.
- Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: [навч. посіб.] / Л. А. Швайка. – Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 268 с.