

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЛІДУВАННЯ ЗА ВИТРАТАМИ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Кузнецова І. О., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м.Одеса, Україна
e-mail: inna.stream27@gmail.com,
ORCID ID:0000-0003-3017-6165

Горбатюк В., аспірантка, Одеський національний економічний університет, м.Одеса, Україна
e-mail: valentinasidorenko01@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0003-4476-2616

Анотація. У статті досліджено сутність конкурентної стратегії лідування за витратами. Метою статті є виділення відмінних характеристик стратегії лідування за витратами та виявлення особливостей її реалізації. Узагальнено механізм захисту підприємства від конкурентних сил ринку, при впровадженні стратегії лідування за витратами. Виокремлено види ризиків, що виникають при реалізації стратегії: загальні, специфічні та галузеві. Досліджено підходи до мінімізації витрат підприємства та проведено порівняльний аналіз за їх характеристиками: сутність, аспект оптимізації та обмеження. Обґрунтовано доцільність використання виділених підходів, при впровадженні конкурентної стратегії лідування за витратами.

Ключові слова: конкурентна стратегія, лідування за витратами, ризик, мінімізація витрат.

COMPETITIVE COST LEADERSHIP STRATEGY: THE ESSENCE, FEATURES AND IMPLEMENTATION APPROACHES

Kuznetsova Inna Doctor of Economics, Professor, Head of Management of Organizations Department, Odessa National Economic University, Ukraine,
e-mail: inna.stream27@gmail.com,
ORCID ID:0000-0003-3017-6165

Gorbatiuk Valentyna Postgraduate Student of Management of Organizations Department, Odessa National Economic University, Ukraine,
e-mail: valentinasidorenko01@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0003-4476-2616

Abstract. The article examines the essence of a competitive strategy of cost leadership. The purpose of the article is to highlight the distinctive characteristics of the strategy of cost leadership and identify features of its implementation. Based on the critical analysis of the literature the article generalizes the mechanism of the enterprise protection under realization of strategy of cost leadership from the competitive forces of branch: competitors, potential competitors, suppliers, consumers, substitute goods. It is established that the primary goal of the cost leadership strategy is to gain a large market share, which in turn will lead to opportunities to make a profit above the industry average. The types of risks that arise in the implementation of competitive strategy are analyzed, namely: general (characteristic of all competitive strategies) and specific (characteristic of the strategy of cost leadership). It is proposed to identify industry risks associated with the features of the industry in which the company operates. The main dominants of the strategy of cost leadership are identified: cost minimization; constant improvement of the production process; maintaining the quality of production and other areas. Approaches to minimizing the costs of the enterprise are studied: budgeting, system of balanced indicators, quality management system, system «lean production» and information systems based on MRP and ERP standards. For each approach, their characteristics are identified: the essence, aspect of optimization and limitations. Based on the selected characteristics, a comparative analysis of the studied approaches is made. The paper substantiates the expediency of using these approaches in the implementation of a competitive strategy of cost leadership and it is found that the system of «lean production» is the most effective approach among the studied ones.

Keywords: competitive strategy, cost leadership, risk, cost minimization.

JEL Classification: M12.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Стратегія лідування за витратами широко використовується у практичній діяльності підприємств, однак в науковій літературі особливості стратегії недостатньо висвітлені. Обираючи конкурентну стратегію керівництву підприємства необхідно розуміти особливості процесу її реалізації, можливі ризики та допоміжні інструменти. При недостатньому дослідженні зазначених аспектів підприємство втрачає можливість отримання переваг від обраної стратегії та досягнення поставленої

мети.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичне обґрунтування та дослідження стратегії лідирування за витратами можна знайти в роботах М. Портера[1], Ж.Ж. Ламбена[2], Дж.Шанк[3] та В.П. Савчук[4]. М.Портер[1], М.Трейси та Ф.Вірсем[5] описували практичну сторону реалізації стратегії на основі аналізу діяльності підприємств. Однак, в досліджуваних роботах відсутня узагальнена характеристика процесу реалізації стратегії та засоби, що допоможуть досягти головної мети стратегії - мінімізувати витрати. Тому, ми вважаємо необхідним дослідити специфіку, переваги та ризики пов'язані з впровадженням конкурентної стратегії лідирування за витратами.

Мета статті. Дослідження особливостей, ризиків та методів мінімізації витрат при реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами.

Основний матеріал. М.Портер вказує, що стратегія лідирування за витратами надає «абсолютне лідирування за витратами на основі сукупності економічних дій, направлених на досягнення цієї мети» [1, с.73]. Метою підприємства, що реалізує зазначену стратегію є лідерство в галузі за ціною [5]. За Ж. Ламбеном зниження витрат є функцією регулювання кожного виду діяльності за допомогою чинника зміни витрат [2, с.101].

При цьому, за концепцією галузевого позиціонування, ефективною вважається стратегія, яка захищає підприємство від 5 сил конкуренції в галузі: внутрішньогалузева конкуренція, потенційних конкурентів, постачальників, покупців та товарів-замінників. На основі критичного аналізу літератури [1]; [2]; [3], ми дослідили механізм захисту від 5 сил конкуренції, при впровадженні стратегії лідирування за витратами. Результати проведеного нами критичного аналізу наведено на рис. 1

Сила «внутрішньогалузевої конкуренції» за стратегією лідирування за витратами нівелюється створенням потужностей виробництва, що забезпечать найнижчі витрати в галузі на основі досвіду, навичок у виробничому процесі та інтенсивного контролю за роботою підприємства. Як зазначає автор, підприємство, має можливість знижувати прибутковість, доки з дистанції не зійде найсильніший конкурент [1, с.52].

Загроза з боку «потенційних конкурентів» полягає в зменшенні прибутковості діючих на ринку підприємств, за рахунок збільшення їх витрат або зниження ринкових цін. Подолання сили «потенційних конкурентів» можливе, при створенні вхідних бар'єрів: ефект масштабу, товарна диференціація, високі попередні капіталовкладення, перехідні витрати, доступ до каналів збуту, відносні перевитрати незалежно від масштабу [1, с.23-28].

На основі критичного аналізу[1]; [2]; [3], ми визначили, що при реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами необхідними є значні першоразові капіталовкладення та підтримка широкого асортименту, для розподілу витрат та нарощення обсягів збуту. Також, для отримання витрат нижче, ніж у конкурентів необхідними є доступ до дешевої сировини та ефективних каналів збуту. В результаті фірма отримує ефект масштабу та значну частку ринку[1, с.52-54]. Тобто, стратегія лідирування за витратами, забезпечує стійкі бар'єри входу в галузь, зазначені М.Портером.

Окрім цього, Жан-Жак Ламбен зазначає, що загрозу «потенційних конкурентів» підприємство може подолати завдяки можливості «опору», яка базується на: досвіді підприємства, доступу до масштабних фінансових ресурсів, можливості впливу на ринок потенційного конкурента[2,с.280].

Загроза з боку «товарів-замінників» полягає в установленні останніми максимальної цінової межі для підприємств в галузі, для одержання прибутку [1, с.60]. Особливістю конкурентної стратегії лідирування за витратами, є те що підприємство отримує прибуток, в умовах безприбуткової діяльності інших підприємств [1, с.74]. Отже, вплив загрози нівелюється низкими витратами виробництва, ніж у товарів-замінників. Однак, для більш жорсткого захисту від товарів замінників необхідний контроль за витратами переходу покупців та технологічними досягненнями як ринку підприємства, так і ринку товарів-замінників[2,с.281].

Ринкова сила «покупців» полягає в прагненні знизити ринкові ціни. Однак, стратегія лідирування за витратами захищає підприємство від влади «покупців» за рахунок можливості зниження цін до рівня найбільш ефективного конкурента [1, с.53]. Також, для зменшення загрози «покупців» підприємства можуть формувати портфель «вигідних замовників» [2,с.283].

Сила «постачальників» полягає в можливості підвищення цін на товари або знижені їх якості. Однак, для підприємств, що реалізують стратегію лідирування за витратами є можливість гнучкіше побороти зростання цін на ресурси. Аналізуючи особливості стратегії, ми виділили два шляхи подолання загрози:

- прийняття підвищення цін постачальника та зниження прибутковості виробництва;
- переключення на більш вигідного постачальника, при збереженні або незначному зниженні прибутковості підприємства.

При наявності низки переваг, що захищають підприємство від 5 конкурентних сил галузі, необхідно враховувати ризики реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами.

Проаналізувавши наукові джерела [1]; [2]; [3] [4], ми визначили, що існують загальні ризики, що стосуються реалізації всіх конкурентних стратегій, та специфічні ризики, що стосуються стратегії лідирування за витратами (рис.2).

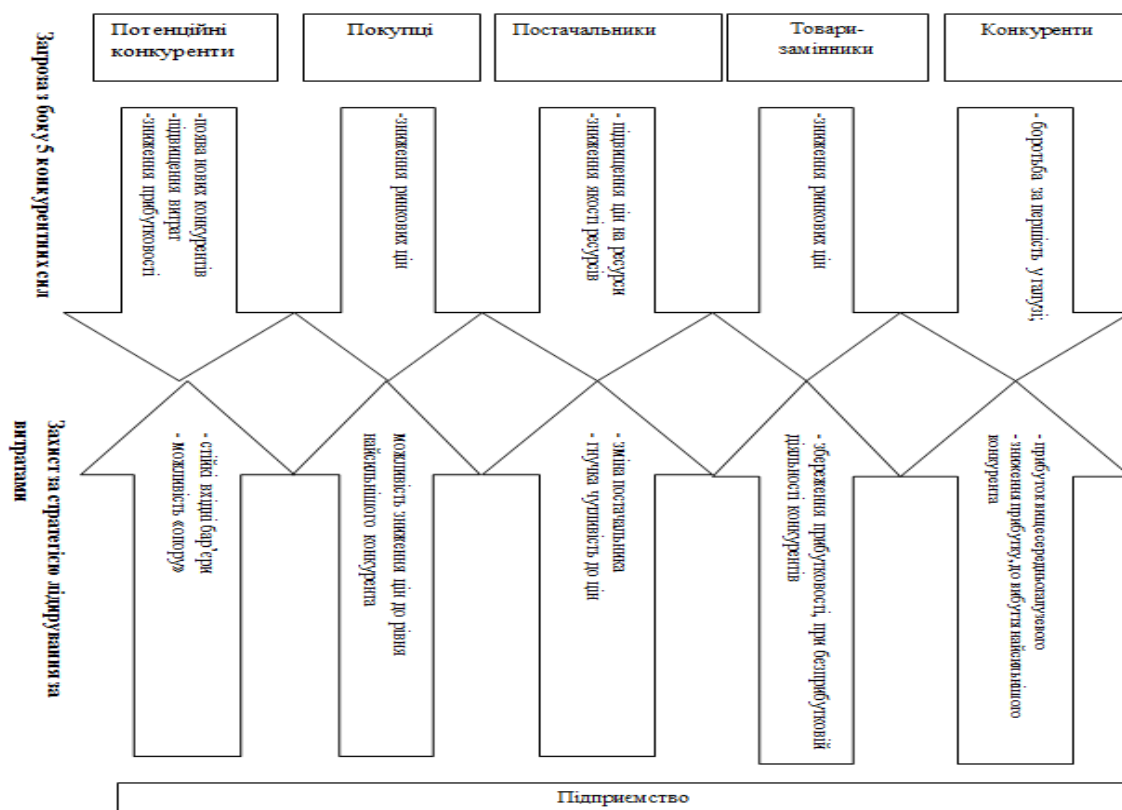


Рис. 1. Стратегія лідирування за витратами: захист від 5 сил конкуренції

Джерело: узагальнено автором за [1-5]

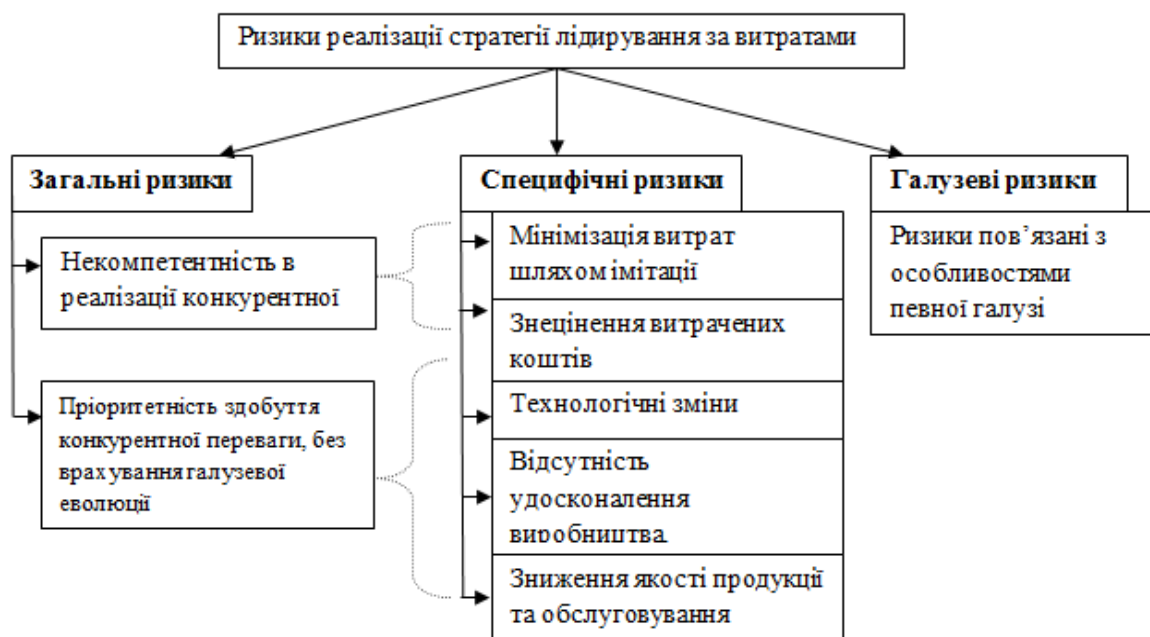


Рис. 2. Ризики, пов'язані з реалізацією стратегії лідирування за витратами

Джерело: узагальнено автором за [1-5]

Специфічні ризики пов'язані з недостатньою увагою до кон'юнктури ринку, інфляцією витрат, технологічними змінами та копіюванням досвіду конкурентами [1, с.84]. Останніх двох видів ризику можливо уникнути за рахунок постійного реінвестування прибутку в оновлення технічної та технологічної бази підприємства, що є також важливим аспектом реалізації досліджуваної нами стратегії.

Ще одним ризиком, при реалізації стратегії є зниження якості продукції та обслуговування, за рахунок зниження ефективних витрат. М.Портер не виділяє цей фактор як окремий ризик, однак вказує, що «більш низькі витрати, в порівнянні з конкурентами – це лейтмотив підприємства, однак якість продукції та обслуговування не повинні ігноруватися» [1, с.73].

Окрім зазначених видів ризику, враховуючи загрози з боку 5 конкурентних сил галузі, ми пропонуємо розглядати галузеві ризики, що враховують особливості діяльності в певній галузі. До таких ризиків ми пропонуємо відносити: відсутність державного регулювання галузі, ненадійні постачальники, нестабільність попиту покупців тощо.

Першочерговою метою, при введенні в дію стратегії є здобуття великої частки ринку. Це можливо за рахунок створення нескладних технологій, високих початкових капіталовкладень та можливої початкової безприбуткової діяльності. При здобутті великої частки ринку та нарощуванні обсягів виробництва, з'являється можливість збільшення оптових закупок ресурсів, що дає підприємству можливість досягти економії, при закупках. Економія на закупках, в свою чергу, дає можливість знизити собівартість виробництва, при збереженні прибутковості, та досягти низьковитратної позиції, що й є метою стратегії лідування за витратами. В результаті, підприємство має можливість отримувати прибутки вище середньогалузевих.

За концепцією М. Портера для постійного ретельного контролю необхідні ефективні організаційні умови, а саме: жорсткий контроль рівня витрат, часті й детальні контрольні звіти, чітка організаційна структура й відповідальність; стимулювання на основі чітких кількісних показників [1, с. 79]. Для виконання зазначених вимог необхідне формування жорсткої системи контролю витрат та удосконалення організаційної структури.

М. Тресі та Ф. Вірсем доповнюють вимоги виділені М. Портером необхідністю зниження накладних витрат, виключенню проміжних виробничих етапів, скороченню транзакційних витрат, а також оптимізувати бізнес-процеси поза функціональними та організаційними межами [5].

Підсумовуючи вищевикладене, головними узагальнюючими аспектами стратегії лідування за витратами є:

- мінімізація витрат;
- постійне удосконалення процесу виробництва;
- збереження якості виробництва та інших сфер.

Для реалізації стратегії лідування за витратами необхідно обрати інструмент, який дозволить досягти головної її мети. На основі аналізу наукових джерел, ми визначили, що до основних сучасних концепцій мінімізації витрат відносяться: бюджетування, система управління якістю, система збалансованих показників, концепція бережливого виробництва, інформаційні системи на базі стандартів MRP та ERP.

Бюджетування є системою контролю діяльності підприємства, що ґрунтується на створенні бюджетів, їх аналізу, для оптимізації роботи підприємств [6, с.64], [7, с.73], [8, с.65-67], [9, с.35]. Бюджетування дає можливість менеджменту підприємства контролювати фінансові ресурси, оптимізувати фінансові витрати та прогнозувати фінансово-економічну ситуацію. Бюджетування може створити конкурентну перевагу на ринку, однак воно охоплює лише фінансову складову діяльності підприємств. Його метою є організація ефективного розподілу або зниження лише фінансових витрат, без удосконалення процесу виробництва та існуючих на підприємстві технологій.

Розроблена Р.Капланом і Д.Нортоном система збалансованих показників, є також концепцією мінімізації витрат, однак охоплює аналіз не лише фінансових показників, а ґрунтується на аналізі та синергічному розвитку «фінансової», «клієнтської», «внутрішньої» складових та складової «навчання та розвитку» [10]. Особливістю системи збалансованих показників є те, що вона дозволяє створити ефективну управлінську та виробничу систему, для досягнення стратегічних цілей, тобто допомагає подолати розрив, між стратегічними цілями підприємства та щоденною роботою підприємства. Важливим аспектом, при втіленні системи є досягнення оптимального співвідношення, між ціною та якістю продукції підприємства [11, с.197-199]. На нашу думку, недоліком системи збалансованих показників є те, що вона не враховує зміни в конкурентному середовищі та технологічні зміни в галузі.

Ще одним підходом, щодо зменшення витрат є система управління якістю, яка ґрунтується на введенні в діяльність підприємства стандартів ISO 9001. Система управління якістю є системою контролю за всіма аспектами діяльності підприємства, для зростання якості як кінцевої продукції так і кожного процесу на підприємстві [12, с.6]. Аналіз якості проводиться на всіх стадіях управлінського та виробничого процесу на основі відповідності встанов-

леним індикаторам та показникам, що характеризують зазначені процеси[13, с.16-18]. Система може надати конкурентну перевагу підприємству, що базується на досконалій якості, адже лейтмотивом підприємства, що використовує систему управління якістю є безперервне удосконалення якості. Однак, недоліком досліджуваної системи, ми вважаємо зростання витрат пов'язаних з підвищенням якості продукції та менеджменту якості.

Дещо іншим підходом, щодо зменшення витрат є система «бережливе виробництво» розроблена Г. Оно, яка направлена на усунення або зменшення втрат виробництва, при покращенні якості та цінності товару для споживача, без вагомих капіталовкладень[14, с.2-10]. Оптимізація виробництва відбувається на основі удосконалення організації виробництва, ціннісного орієнтування, горизонтальних та вертикальних зв'язків на підприємстві[15, с. 53]. Система бережливого виробництва може надати конкурентну перевагу пов'язану зі зниженням витрат, за умови досконалого аналізу всіх бізнес-процесів підприємства.

Підхід введення інформаційних систем на базі стандартів MRP (Material Resource Planning) та ERP (Enterprise Requirement Planning) передбачає створення єдиного інформаційного середовища, для автоматизації бізнес-процесів підприємства за єдиними правилами. В спеціально створеному програмному забезпеченні моделюється діяльність підприємства, для планування, аналізу та контролю за діяльністю підприємства[16, с.27]. За проаналізованим підходом, введення інформаційних систем дає можливість оптимізувати складське зберігання, підвищити продуктивність праці, скоротити тривалість виробничого циклу тощо[17, с.416]. Тобто, при успішній реалізації, підхід дає можливість отримати конкурентну перевагу знижуючи витрати або підвищуючи якість. Автоматизація управлінських процесів, запропонована підходом, дає можливість найбільш ретельного аналізу та контролю за діяльністю підприємства, однак, на нашу думку, вона не враховує вагомість людського чинника. При реалізації процесів некомпетентне трактування управлінських рішень та ігнорування вагомих чинників, які не враховані, при побудові моделі підприємства[18, с.216].

Проаналізувавши сутність кожного з підходів до оптимізації виробництва, ми провели порівняльний аналіз підходів за критеріями сутності, ефекту та обмежень реалізації. Результати критичного аналізу наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів до мінімізації витрат

| Підхід | Сутність | Аспект оптимізації | Обмеження |
|--|---|---|--|
| Бюджетування | Контроль фінансових ресурсів підприємства | Фінансові витрати | Відсутнє удосконалення операційної складової діяльності підприємства |
| Система збалансованих показників | Удосконалення фінансових та нефінансових показників, для досягнення стратегічної мети | Фінансова, клієнтська, внутрішня складова та персонал | Не враховує технологічні зміни в галузі |
| Система управління якістю | Підвищення якості виробничого процесу та продукції | Процес управління, технології виробництва, продукція | Збільшення витрат |
| Система «бережливе виробництво» | Зниження або видалення втрат виробництва, при підвищенні якості продукції | Всі бізнес-процеси підприємства | Складнощі, при наявності великої номенклатури матеріалів |
| Інформаційні системи на базі стандартів MRP та ERP | Автоматизація бізнес-процесів підприємства | Всі бізнес-процеси підприємства | Не враховує вплив людського чинника, складнощі, при аналізі складних інформаційних потоків, високі капіталовкладення |

Джерела: систематизовано авторами за матеріалами [6-18]

На основі аналізу зазначених підходів та сутності стратегії лідирування за витратами, ми вважаємо, що підходи бюджетування, системи збалансованих показників та системи управління якістю мають місце, при реалізації стратегії лідирування за витратами, однак не мо-

жуть слугувати основним інструментом, оскільки їх метою не є зниження витрат.

Підходи бережливого виробництва та введення інформаційних систем на базі стандартів MRP та ERP направлені на зниження витрат виробництва, тому їх можна використовувати, як інструмент реалізації стратегії лідирування за витратами. Однак, введення інформаційних систем на базі стандартів MRP та ERP потребує високих капіталовкладень, що в свою чергу збільшить сукупні витрати підприємства. Тому, ми вважаємо, що доцільно реалізувати стратегію лідирування за витратами на основі підходу «бережливого виробництва».

Висновки. На основі критичного аналізу літератури у статті узагальнено механізм захисту підприємства, при реалізації стратегії лідирування за витратами від 5 конкурентних сил галузі.

Виокремлено дві групи ризиків, що необхідно враховувати менеджменту підприємства, при реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами (загальні, специфічні) та запропоновано виділення ще однієї групи ризиків - галузеві, що враховують галузеву специфіку.

Головною метою стратегії лідирування за витратами є мінімізація витрат. На основі проведеного критичного аналізу літератури досліджено підходи до мінімізації витрат підприємства: бюджетування, система збалансованих показників, система управління якістю, система «бережливе виробництво» та інформаційні системи на базі стандартів MRP та ERP. Проведено порівняльний аналіз досліджуваних підходів за виділеними характеристиками: сутність, аспект оптимізації та обмеження.

Обґрунтовано доцільність використання системи «бережливе виробництво» для мінімізації витрат, при реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами.

Перспективним напрямком є дослідження особливостей системи ««бережливе виробництво»» та особливостей її впровадження, при реалізації стратегії лідирування за витратами.

Список літератури

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ.. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
2. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер.с французького. СПб.:Наука, 1996, XV. 589с.
3. Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами/Пер. С англ.. СПб.:ЗАО «Бизнес Микро», 1999.- 288с.
4. Савчук В.П. Стратегическое управление издержками. Журнал «Стратегии». ,2002. №3. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html>
5. Трейси М., Вірсем Ф. Маркетинг ведущих компаний: Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: Вильямс, 2007.
6. Орленко С. С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 10. С. 62-65.
7. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України», 16–20 травня 2016 р. С. 71–74.
8. Костюкова, Е. И. История развития бюджетирования. *Международный бухгалтерский учет*. 2012.,№ 42. С. 63-67.
9. Карпенко Ю. В. Основні вимоги до показників бюджетів підрозділів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006, №4. С. 35–38.
10. Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.214 с.
11. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 192-203.
12. Лузан І. В., Луценко І.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. № 7. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>.
13. Асанов А.Н Принципы построения системы управления качеством продукции организации. Москва: Вестник Университета. 2014. №2. С. 13-19.
14. Ваганов А. И., Мелешко М. В., Добровольская С. В. Управление качеством, бережливое производство – самые экономичные наименее капиталоемкие инструменты энерго- и ресурсосбережения. *Энергетика. Энергоаудит*. 2014. № 6. С. 2-10.
15. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Пер. с англ.; Научн. ред. Ю. Адлер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

16. Вовчак, І. С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті : навч. посібник . Тернопіль : Карт-Бланш, 2001. - 354 с
17. Костяник Н. В. Автоматизовані системи управління підприємством та їх вплив на організацію технології облікового процесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 576. С. 415–419.
18. Лисак В.М. Впровадження ERP-систем в Україні: Проблеми та їх вирішення на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. С. 214-218.

References

1. Porter, M. (2005). *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov*. Alpina Biznes Buks, Moskva. [in Russian]
2. Lambin, Jean-Jacques.(1996) *Strategicheskiy marketing. Yevropeyskaya perspektiva*. Per.s frants. SPb.:Nauka-XV. [in Russian]
3. John, K. & Shank, Vijay Govindarajan(1999). *Strategicheskoye upravleniye ztratami*. SPb.:ZAO «Biznes Mikro». 288s. [in Russian]
4. Savchuk, V.P.(2002) *Strategicheskoye upravleniye izderzhkami*. *Zhurnal «Strategii»*, 3. Retrieved from <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html> [in Russian]
5. Tracy M., & Virsema F.(2007) *Marketing vedushchikh kompaniy: Vyberi potrebitelya, opredeli fokus, dominiruy na rynke*. Moscow: Vil'yams [in Russian]
6. Orlenko, S.S.(2011) *Systema byudzhetuвання yak instrument efektyvnoho upravlinnya finansovoyu diyal'nisty pidpryyemstv*. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid.*, 10. 62-65. [in Ukrainian]
7. Paryeva, O.O.(2016) *Sutnist' protsesu byudzhetuвання i elementy yoho struktury*. *Vseukrayins'ka naukovo-praktychna konferentsiya «Oblikovo-analitychne zabezpechennya innovatsiyoi transformatsiyi ekonomiky Ukrainy»*, 71–74. [in Ukrainian]
8. Kostyukova, E.I., & Polyanskaya, T. A. (2012) *History of development of budgeting*. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet*, 42. 63-67. [in Russian]
9. Karpenko, Y., & Kuznetsova, I. (2006) *Basic requirements for budget indicators of enterprise subdivisions*. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 4. 35–38. [in Ukrainian]
10. Kaplan Robert S., & Norton David P.(2003) *Balanced Scorecard. From strategy to action*. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes». [in Russian]
11. Melnik, Y.M. (2011) *Problems of application of the balanced system of indicators at domestic enterprises*. *Marketynh i menezhment innovatsiy*, 1. 192-203 [in Ukrainian]
12. Luzan I.V., & Lutsenko I. S.(2012) *Quality management system as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise*. *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya : zbirnyk naukovykh prats' molodykh vchenykh*. 6. Retrieved from <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>. [in Ukrainian]
13. Asanov A.N.(2014) *Principles of building a quality management system for the organization's products*. *Moskva, Vestnik Universiteta*, 2, 13-19 [in Russian]
14. Vaganov A.I., Meleshko M. V., & Dobrovól'skaya S. V.(2014) *Quality management, lean production - the most economical least capital-intensive tools for energy and resource conservation*. *Energoberezheniye. Energetika. Energoaudit*, 6. 2-10. [in Ukrainian]
15. Wumek J., & Jones D.(2004) *Berezhlyvoye proizvodstvo: Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashey kompanii*. Moscow: Al'pina Biznes Buks. [in Russian]
16. Vovchak, I.S.(2001) *Informatsiyni systemy ta komp'yuterni tekhnolohiyi v menezhmenti : navch. Posibnyk*. Ternopil' : Kart-Blansh. [in Ukrainian]
17. Kostyanyk, N.V.(2007) *Automated enterprise management systems and their impact on the organization of accounting process technology*. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*, 576. 415–419. [in Ukrainian]
18. Lysak, V.M.(2010) *Introduction of Lean-systems in Ukraine: Problems and their solutions at industrial enterprises*. *Khmel'nyts'k, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 6. 214-218 [in Ukrainian]