

Комарницький І.О.

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ - БАЗИСУ СОЦІО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

У роботі досліджено основні теоретичні передумови ефективної економіко-господарської діяльності промислових підприємств, що формують базис функціонування соціо-економічних систем в стратегічній перспективі. Визначено стадії забезпечення ефективного функціонування підприємств, наведено склад й встановлено логічну послідовність етапів технології роботи на цих стадіях з урахуванням логіки стратегічного аналізу. Запропоновано блок-схему реалізації комплексної стратегії розвитку промислового підприємства, означено проблемне поле щодо реалізації цієї стратегії й встановлено взаємодію факторів, що його визначають.

Ключові слова : стратегія, розвиток, система, підприємство, етап, захід, базис.

Постановка проблеми. Поглиблення ринкових трансформацій в Україні потребує вирішення певної низки завдань, зокрема формування теоретичних складових реалізації стратегій розвитку промислових підприємств як базису функціонування соціо-економічних систем будь-якого рівня.

Питання теоретичного обґрунтування стратегічного розвитку набуває більшої актуальності в умовах руйнації промислового сектору у східних регіонах України, оскільки втрачені виробничі потужності не лише не поповнюють державного бюджету, а навпаки – потребують коштів на їх відродження, безумовно як матеріальних, так і моральних збитків несе вся соціо-економічна система сходу, тобто означена проблема є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці формування та практичної реалізації теоретичних положень щодо ефективного реалізації стратегій розвитку базових промислових підприємств соціо-економічних систем свої численні праці присвятили сучасні українські дослідники – О. Амоша, І. Бузько, Л. Донец, Г. Козаченко, Н. Костенко, М. Савченко, Б. Шелегеда [1,2,3,5,6,7], однак негативні зміни, що відбуваються в соціо-економічному просторі України потребують подальших досліджень, відповідних вимогам часу.

Наукове дослідження, результати якого наведено в цій статті, проведене в рамках виконання науково-дослідної роботи «Розробка теоретико-методичних засад функціонування, розвитку та управління інноваційним потенціалом регіону» з державною реєстрацією 0110U006871.

Формування цілей статті. Метою цієї роботи є визначення теоретичних засад реалізації стратегії ефективного функціонування базових підприємств соціо-економічної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування програми стратегічного розвитку соціо-економічних систем повинно базуватися на комплексній схемі стратегічного управління змінами на промислових підприємствах, які формують базис будь-якої соціо-економічної системи.

Координація зусиль всіх підрозділів і фокусування їх на вирішенні ключових питань, що визначають

кінцеві результати економіко-господарської діяльності, у сполученні з посиленою роботою з персоналом (його мотивація на досягнення результатів, на навчання і, у першу чергу, на ефективну роботу в єдиній команді), є основою забезпечення ефективного функціонування й розвитку в стратегічній перспективі.

Згідно з думкою вчених [6,7], з якою ми цілком погоджуємось, робота в означеному напрямі має виконуватися у дві діалектично поєднанні стадії.

1. Визначення і реалізація першочергових заходів, мета яких – гранично швидко зупинити процес погіршення ситуації і почати створювати умови і заділи для її поліпшення.

Ці заходи включають: оголошення надзвичайного стану, експрес-діагностику стану підприємства, зміцнення "бойового духу", створення управлінської команди, вироблення першої версії стратегії й антикризової програми, у першу – чергу заходів для фінансового оздоровлення, виявлення і швидкого (за 2 - 3 місяці) використання вже наявних і «лежачих на поверхні» резервів, мотивації персоналу тощо.

2. Паралельно з реалізацією першочергових заходів починається заглиблене пророблення головних напрямів (таких, як зміна асортиментної політики, зміна оргструктури, освоєння нової системи правління фінансами, перепідготовка персоналу та ін.), що дають основний результат, але вимагають більш тривалого часу на реалізацію (3 - 4 квартали).

Склад і логічна послідовність етапів технології роботи на цих стадіях схожі і відповідають логіці стратегічного аналізу [3], але розрізняються глибиною пророблення, тривалістю і методами реалізації.

Далі розглянемо більш докладно технологію реалізації для першого етапу робіт, що включає:

- 1) визначення цілей розвитку і критеріїв їхнього досягнення;
- 2) аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- 3) загальна діагностика стану і тенденцій;
- 4) аналіз фінансового стану;
- 5) аналіз проблемного поля і виділення ключових проблем;
- 6) формування шляхів і проектів вирішення проблеми;
- 7) оцінка інноваційного потенціалу;
- 8) виділення пріоритетних напрямів діяльності (стратегій);
- 9) прогноз, аналіз і оцінка варіантів розвитку підприємства;

© Комарницький Ігор Олегович, кандидат культурології, декан факультету готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський національний університет культури і мистецтв, tttt66t@yandex.ru

- 10) розробка програми реформування;
- 11) оцінка джерел ресурсів;
- 12) розподіл ресурсів;
- 13) виділення першочергових проектів;
- 14) формування команд;

- 15) пророблення і захист першочергових проектів;
 - 16) вибір і фіксація стратегії і програми розвитку;
 - 17) визначення першочергових організаційних кроків.
- Порядок виконання, що рекомендується, етапів першої фази показаний на блок-схемі рисунка 1.

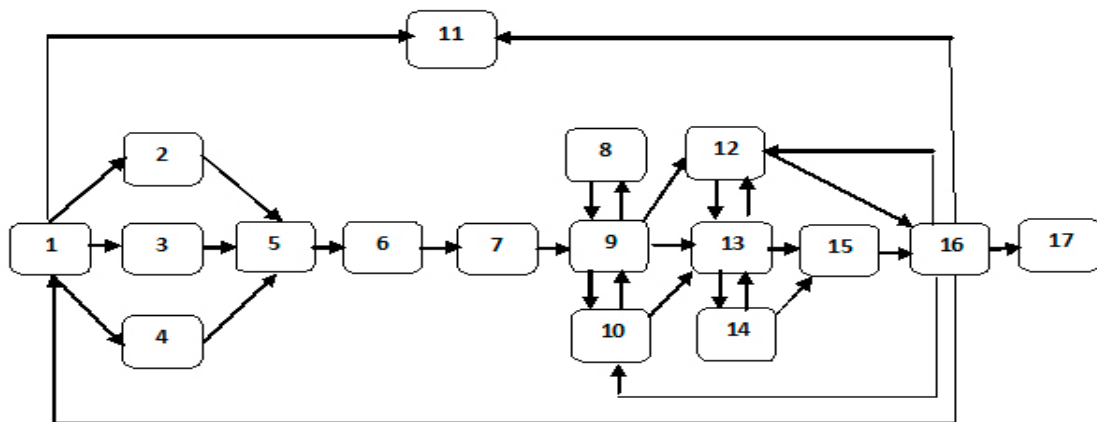


Рис. 1. Блок-схема реалізації комплексної стратегії розвитку підприємства

Причому чисто технологічно етапи 2-4 можна виконувати паралельно з етапом 1. Однак, рекомендується спочатку сформулювати цілі і критерії колективної роботи і тільки після цього включити учасників у процес проектування свого майбутнього, сформувати психологічну мотивацію кожного як учасника загальної потрібної справи. А це перші кроки формування майбутньої єдиної команди, що працює на загальний результат, без якої неможлива ефективна реалізація намічених програм.

Зворотні стрілки означають ітераційну взаємодію в процесі виконання етапів. Зворотний зв'язок між етапом 7 і 6 відповідає повторенню двох-трьох циклів пошуку шляхів і проектів вирішення проблем (з використанням, наприклад, прийомів «мозкового штурму»), оскільки оцінка потенціалу в першому наближенні, як правило, не дає істотних результатів. Але, як показує практика, на другому-третьому циклі виникають нові й оригінальні пропозиції, що, як правило, подвоюють потенційні можливості підприємства з підвищення його ефективності.

Зворотний зв'язок між етапами 16 і 12, 16 і 11, 16 і 10 виникає у зв'язку з незадовільною оцінкою варіантів реалізації стратегії при обмежених ресурсах і, як правило, приводить, з одного боку, до пошуку нових джерел ресурсів і їх перерозподілу, а з іншого боку – до включення в програму ресурсозберігаючих робіт, заходів для пошуку і підготовки дефіцитних кадрів і т. п.; можливе також і коригування вихідних критеріїв і цілей (зворотний зв'язок 16 і 1).

Розглянемо кожен етап докладніше. Формулювання цілей – це складний процес, реалізований у кілька ітерацій. На цьому етапі дається тільки загальне попереднє формулювання мети і накреслюється структура проміжних цілей і критеріїв їхнього досягнення.

Причому критеріями тут можуть служити такі показники, як обсяг реалізації і частка ринку, а також і ріст добробуту працівників через задоволення їхніх потреб: матеріальної, духовних, гарантій забезпеченого майбутнього, задоволеність роботою на відро-

дженому підприємстві. До критеріїв можна віднести: зарплату, ріст рівня споживання на одного робітника, збереження робочих місць, соціальне забезпечення.

Для опису обстановки, комплексної оцінки стану підприємства і його можливостей використовуються такі класичні методи, як [4,6,7]:

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей і погроз у (SWOT-аналіз);
- оцінка ринкового потенціалу (попит, платоспроможний попит, ціни, покупці, постачальники, конкуренти, стратегічні партнери і т.п.);
- оцінка виробничих можливостей: стан устаткування, рівень якості, потенціал технологій, гнучкість асортименту, за термінами виконання замовлень, за обсягами виробництва і т.п.;
- оцінка людських ресурсів: чисельність, укомплектованість, кваліфікація фахівців і менеджерів, наявність команди, корпоративного духу, ставлення до змін, бажання активно працювати й учитися і т.п.;
- оцінка матеріальних ресурсів;
- оцінка фінансового стану і фінансових ресурсів.

Так, наприклад, до сильних сторін підприємства можна віднести: закінчений цикл виробництва; випуск потрібної для населення продукції; наявність могутнього виробничого і трудового потенціалу; бажання керівництва змінити усе на краще; великий потенціал і оптимізм колективу; працездатність, енергійність керівника; використання нових методів вирішення проблем; великий потенціал у творчій роботі співробітників.

До слабких сторін: зайву централізацію управління, відсутність цілеспрямованої роботи з виходу із кризи; відсутність чіткої програми; витратний механізм; відсутність чіткої фінансової політики; незацікавленість людей у результатах праці; незатребуваність можливостей людей; невідпрацьований асортимент; невідповідні управління і фінанси; відсутність механізму зіставлення витрат і прибутку; відсутність згуртованої команди однодумців; відсутність злагодженої роботи, дублювання; низький рівень інформованості; відсутність чітких цілей і завдань перед підлеглими;

негнучкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі; низьку самостійність підрозділів; дублювання служб один одним; величезну інерційність управління і слабку дисципліну виконання; проблеми маркетингу, збуту продукції і спроби вирішення їх старими методами.

Як загрози можна назвати: зубожіння працівників, можливість залишитися без роботи; люди перестають вірити, що підприємство вийде з кризи; низька гнучкість адаптаційного мислення в співробітників; невідповідність до роботи в нових умовах; відтік висококваліфікованих кадрів.

До сприятливих можливостей належать: недорога і практична продукція; різноманітний асортимент, розрахований в основному на середнього покупця; продукція завжди буде користуватися попитом при визначеній корекції і, звичайно, при вивченні попиту; бажання працювати і домогтися кращого.

Практичний досвід показав, що поліпшення результатів може бути отримане в основному за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів і їхнього розвитку. Причому, як правило, існує серйозний потенціал (50-60 %) підвищення ефективності, який можна реалізувати, головним чином, за рахунок удосконалення механізмів управління. Тому, у якості реальних і доступних можливостей організації, у першу чергу розглядаються можливості удосконалення управління.

Далі проводиться загальна діагностика стану і тенденцій з аналізом фінансового стану, що відповідає етапам 3-4. Причому окремо приділяється увага динаміці таких показників, як: формальні ознаки банкрутства; маржинальний, балансовий і чистий прибуток; кредиторська заборгованість, у тому числі основні борги і пеня бюджетам усіх рівнів і позабюджетним фондам; дебіторська заборгованість; наднормативні запаси; оборотність грошей; затримка виплати зарплати; структура собівартості продукції; продуктова структура (у частках від обсягу продажів) й ін.

На наступному етапі проводиться аналіз проблемного поля і виділяються ключові проблеми. Ре-

зультати аналізу бажано представити у вигляді схеми взаємозв'язку факторів, на схемі рисунка 2 показана взаємодія чотирьох факторів, збільшення значення яких позитивно або негативно вплине на перспективу банкрутства.

Якщо ж різниця істотна, то це означає, що виникла проблема, яка полягає в тому, що у сформованій системі існуючими способами завдання підвищення обсягу випуску і продажів вирішити неможливо. Тоді для вирішення цієї проблеми необхідно спочатку відшукати шляхи вирішення згаданого завдання, нові шляхи, методи, технології, і для реалізації цього будуть потрібні відповідні зміни в організації.

Далі з переліку проблем необхідно виділити порівняно невелику частину найбільш важливих, ключових (наприклад, без вирішення яких мета не може бути досягнута в принципі і/або які дають 80 – 90 % складу досягнення мети).

Найчастіше в число ключових попадають такі проблеми: відсутність чітких цілей, стратегії і програми розвитку; відсутність ефективної фінансової системи, що дозволяє оцінити і контролювати фінансовий стан підприємства, прогнозувати небезпеку банкрутства й уникати її за рахунок ефективної фінансово-економічної політики; слабка маркетингова служба; низька якість продукції при відносно високих цінах на неї; швидке застарівання асортименту продукції, повільне реагування на зміну попиту; незадовільна система управління (незадовільне управління, нечіткий розподіл функцій, зайва централізація, повільна реакція на зміни); недоліки виробництва (занадто тривалий виробничий і фінансовий цикли, велика «недобудова», втрати, низька технологічна дисципліна та ін.); недостатня зацікавленість працюючих у кінцевому результаті; недостатня інформованість працюючих (про цілі і завдання, а також справжній стан підприємства); психологічна і/або професійна неготовність більшості керівників верхньої і середньої ланки до ефективної роботи в ринкових умовах; дефіцит фахівців, що володіють ефективними методами роботи в ринкових умовах тощо.

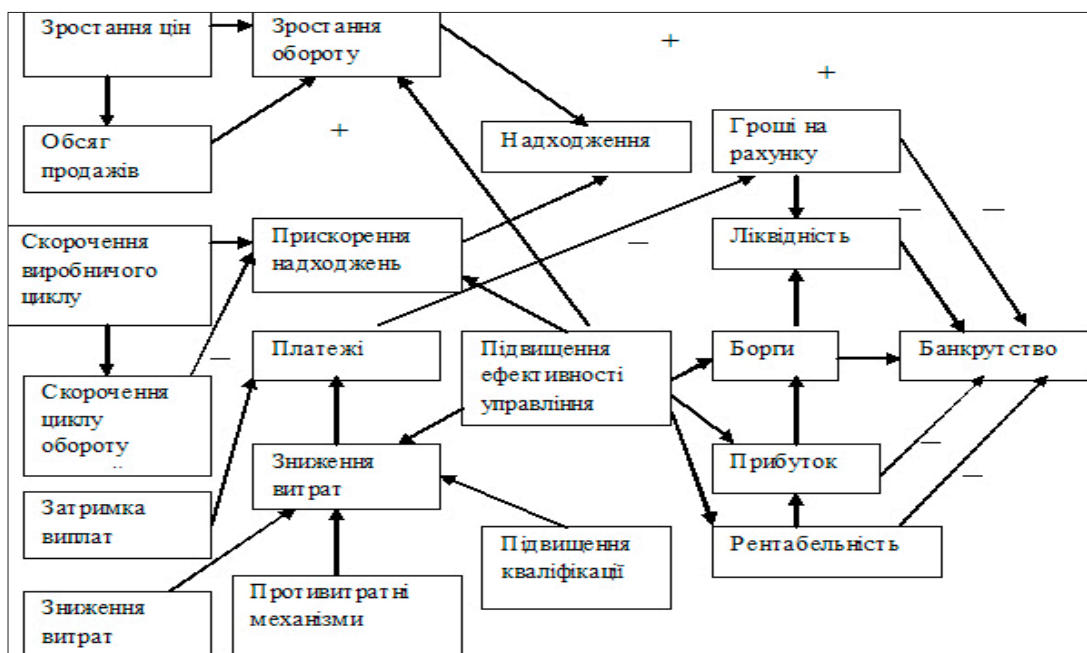


Рис.2. Взаємодія факторів, що визначають проблемне поле

Якщо виходити з того, що зміни, які дають підвищення ефективності, поліпшення результатів, звичайно називають інноваціями [1,5], то зміни, необхідні для вирішення проблем, і становлять ядро інноваційної програми.

Потім визначають можливі шляхи вирішення виявлених проблем. Це найважливіший етап виявлення і формування інноваційного потенціалу підприємства.

Цей етап помітно відрізняється від інших тим, що він повинен бути орієнтований на генерацію максимальної можливої кількості ідей і є найбільш творчим. Він повинен проходити у розкріпаченій обстановці і вимагає трохи незвичного для практиків погляду на звичні речі.

Наприкінці цього етапу з'являється стратегічно важливий результат – уточнена оцінка потенційних можливостей підприємства, що і конкретизується у формі переліку (поля) можливих проектів.

Після цього, на етапі 7, виробляється власне оцінка інноваційного потенціалу. У принципі, на попередніх етапах у першому наближенні ця дуже важлива оцінка уже вироблялася. І як показує практика, варіанти, типові для вітчизняних підприємств, такі: загальний потенціал підприємства рідко використовується більш ніж на 70 % (частіше - на 40 – 50 %), підрозділів – на 60 – 80 %, особистий потенціал – від 10 до 150 % (у керівників верхньої ланки і «незамінних», включаючи вихідні, ночі). У середньому характерною є досить висока незатребуваність (потенціал використовується на 30 – 50 %) більш ніж у половини керівників середньої ланки і провідних спеціалістів, що завжди відзначається ними в ході проведення діагностики і безумовно є інформацією для міркування, але ще не для прийняття рішень.

Більш точна експертна оцінка робиться на основі інноваційного потенціалу, що впливає на головний фактор підвищення конкурентоздатності – ефективність роботи підприємства. У цьому випадку виділяються три групи основних способів підвищення ефективності: за рахунок управлінських рішень, що реалізують уже наявні резерви; за рахунок структурних змін і за рахунок інновацій.

У першому випадку основним засобом є створення і практичне використання ефективного (за кінцевими результатами), комплексного механізму управління. Він, у першу чергу, повинен містити в собі механізми мотивації, активізації і стимулювання праці, противитратні механізми, механізми ціноутворення, технологію управління за кінцевими результатами, ергономічні технології прийняття раціональних рішень, систему підвищення професійного рівня керівників у сфері управління і т.п.

Ця група засобів може дати швидкий (за місяці) приріст ефективності з виходом на межу, що обумовлюється вичерпанням існуючих виробничо-технологічних можливостей підприємства. Можливий приріст ефективності за рахунок цього заходу оцінюється в середньому в 25 – 30 % (іноді в 10 – 15 %, іноді в 50 – 60 %).

У випадку структурних змін основними засобами реалізації є технічне переозброєння, реконструкція з вибором раціональної асортиментної політики, сформованої з урахуванням маркетингової інформації. Цей засіб може бути в 2-3 рази більш ефективним і більш інерційним, ніж перший. Це може дати основний приріст ефективності за кілька кварталів з виходом на межу.

І нарешті, якщо як головний фактор підвищення конкурентоздатності обрана реалізація структурних змін

за рахунок інновацій, то основним засобом є проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок і (або) підготовка і проведення програм з дослідного і промислового впровадження розроблених або вже розроблених нововведень (інноваційні програми).

Цей засіб приблизно у 2-3 рази більш інерційний, ніж другий (він включає усі відзначені вище стадії і додатково до них вимагає витрат часу на розробку й експериментальне доведення нововведень). Однак його можна реалізувати досить швидко (у межах року), використовуючи накопичені в країні ефективні нововведення, доведені до розробки дослідних зразків, але не затребувані практикою, а також поки незадовільно застосовуваний потенціал давно практично відпрацьованих за рубежом, але нових і ефективних для нас технологій і продуктів.

Головна відмінність третьої групи засобів, заснованих на використанні результатів науково-технічного прогресу, – це постійно зростаючі згодом можливості багаторазового підвищення ефективності, причому сумарний ефект на стартових етапах складається в основному з результатів першої і другої стадій, а потім головний внесок дає третій засіб – інноваційний розвиток.

Якщо одночасно всі заходи йдуть до підвищення ефективності, відбувається ріст завтаження потужностей підприємства і, відповідно, обсягів випуску продукції. Надалі приріст ефективності може здійснюватися за рахунок реалізації довгострокових проектів і капітального будівництва.

На наступному етапі визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства. Завдання цього етапу полягає в тому, щоб, використовуючи сформульовані на попередніх етапах шляхи вирішення проблем і оцінки наявного потенціалу (поля проектів), виділити з них порівняно невелику частину найбільш важливих проектів, що дає основний внесок у досягнення цілей.

На фазі діагностики основною метою є попередня оцінка і виділення найбільш важливих (пріоритетних) напрямів для додаткового, більш ретельного пророблення. Тому використовуються спрощені підходи, засновані на якісних експертних оцінках і деяких нескладних формалізованих процедурах.

Найбільш простим способом є віднесення кожного напрямку (проекту) до першої, другої або третьої груп за важливістю (пріоритетністю). Далі розглядається найбільш пріоритетна група проектів.

Інший варіант процедури – оцінка важливості кожного з проектів (наприклад, за п'ятибальною або десятибальною шкалою), з наступним ранжуванням їх у міру зменшення балу і виділення на початку списку групи найбільш пріоритетних.

Для цього використовуються різні процедури групової роботи, описані вище, причому рекомендується вирішити це завдання двома - трьома способами з обговореннями розходжень у результатах і уточненням відповідної аргументації.

Потім, на етапі 9, виробляється оцінка наслідків реалізації пріоритетних напрямів діяльності. Оцінка проводиться за критеріями, що характеризують ступінь досягнення поставленої мети (наприклад, вихід на беззбиткове функціонування). Уточнюються бажані терміни досягнення мети.

Тепер можливо розглянути розробку програми робіт. Основне завдання цього етапу – деталізація виділених пріоритетних напрямів діяльності до переліку конкретних робіт і відповідальних виконавців (потрібно

2-3 години групової роботи), тут же відбувається попередня оцінка очікуваних результатів, термінів, необхідних ресурсів; розробка системи управління реалізацією робіт; системи мотивації (стимулювання) виконавців.

На етапі 11 дається оцінка джерел, насамперед фінансових ресурсів для реалізації програми розвитку підприємства. Типовими джерелами фінансування є: власні фінансові засоби підприємства, кредити й інші види позикових засобів.

Тепер на цій основі можливо розпочати вирішення завдань розподілу ресурсів і виділення першочергових проектів. Заходи з програми розвитку, як правило, є високоефективними і у значній мірі можуть бути джерелами самофінансування за рахунок реінвестування частини фінансів, одержуваних за рахунок скорочення дебіторської заборгованості, реалізації наднормативних запасів тощо. Фіксується передбачувана динаміка надходження фінансів, за допомоги якої можна уточнити пріоритети і порядок фінансування заходів, що включаються в програму розвитку підприємства.

Визначаються першочергові і високоефективні проекти і на них керівництвом виділяються фінансові ресурси з урахуванням часу їхньої реалізації. При цьому перевіряється збалансованість фінансових потоків.

На наступних етапах робіт необхідно сформувати команду. Основні завдання етапу: продемонструвати можливість ефективної роботи в команді; провести попереднє пророблення першочергових проектів і відібрати частину з них для удосконалення і реалізації. Команди формуються за участі консультантів-психологів і навчаються основним правилам командної роботи. Першочергові проекти (3 – 5) вибираються з числа пріоритетних і проробляються групами протягом 1,5 – 2 днів (за участі консультантів). Результати оформляються в письмовому вигляді і доповідаються представникам груп, обговорюються всіма учасниками, і оцінюються комісією, до якої входить керівництво організації і консультанти. На цій основі, як правило, приймаються рішення і підписуються накази з подальшого опрацювання і реалізації проектів, часто зі створенням тимчасових колективів або нових підрозділів.

На заключному етапі першої фази робіт з урахуванням опрацювання проектів знову обговорюються і фіксуються цілі і стратегія розвитку, необхідні зміни в організації, уточнюється програма розвитку, фіксуються можливі джерела ресурсів.

Усі проміжні і кінцеві результати оформляються у вигляді звіту. Наприклад, до числа стратегічно

важливих першочергових змін, як правило, відносять: створення маркетингової служби і зміна маркетингової стратегії; створення служби стратегічного планування; упорядкування функцій підрозділів і відповідна зміна організаційної структури; створення ефективної системи фінансового обліку, планування і контролю; зміна асортиментної політики, створення нових видів продукції; створення системи управління інноваційними процесами; реорганізація системи управління персоналом; перепідготовка керівництва верхньої і середньої ланок в галузях економіки, фінансів і управління; створення інформаційно-аналітичного центру.

У висновку накреслюються першочергові організаційні кроки. Такі, наприклад, як підготовка і видання наказів, інформування всіх працівників підприємства про розробку програми реформування тощо.

Сформовані під час колективної роботи команди за ключовими проектами згодом підсилюються необхідними фахівцями, оформляються тимчасові трудові колективи (з додатковою оплатою) і починається інтенсивне опрацювання проектів головних змін.

Одночасно готуються умови для реалізації цих проектів, і, насамперед, ведеться робота з людьми. Як показує досвід, навчання навичкам, необхідним на кожному робочому місці для реалізації змін, необхідне, але недостатнє. Необхідне загальне розуміння ситуації (загальна система цінностей), проблем один одного, спільних завдань керівниками всіх рівнів і робітниками. Тільки тоді проблеми в умовах високої невизначеності і мінливості можуть вирішуватися злагоджено.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З метою забезпечення реалізації стратегії розвитку базових підприємств які забезпечують функціонування соціо-економічних систем необхідно щокварталу керівництву аналізувати виконання цільових програм господарювання підприємства з виділенням конкретних заходів, включених у програму, з встановленням тих, які не реалізували у наміченій термін і не забезпечили очікуваних економічних ефектів.

У кожному випадку виділяються корінні причини подібних фактів і необхідні заходи, що дозволяють компенсувати або запобігати негативні впливи внутрішнього і зовнішнього середовища.

На наступному етапі дослідження має бути побудована економіко-математична мультिवаріантна модель реалізації стратегії розвитку базових підприємств й практична апробація цієї моделі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Взаємодія держави і регіонів у стратегічному плануванні ефективного розвитку виробництва // Схід. – 1999. – № 4 – С.3 – 6.
2. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія. І. Р.Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Суценко. – Алчевськ: ДГМІ, 2002. – 216 с.
3. Донець Л.І. Підприємство в умовах трансформації економіки в Україні: мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент: монографія. – Донецьк: Джерела, 1999. – 344 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы Б. Карлоф – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности А. В. Козаченко – Донецьк: ІЗП НАН України, 1998. – 348 с.
6. Савченко М.В. Проблемы развития производственной сферы в условиях оптимального распределения ресурсов // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Серія Економіка: Проблеми управління регіональним економічним і соціальним розвитком. – Рівне, 2003. – Випуск 1(20). – С.306 – 311.
7. Шелегеда Б.Г. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва Шелегеда Б.Г., Костенко Н.В. //Вісник Приазовського державного технічного університету. № 10. – Маріуполь: ПДТУ, 2000. – С.301 – 305.

Одержано 10.04.2015 р.