

О. П. Кириченко,

к. е. н., доцент кафедри економіки та організації виробництва,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

## ЗАСТОСУВАННЯ ТРАНСКОРПОРАТИВНИХ ФОРМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Kyrychenko,

PhD in Economics, the associate professor of the Department of Economics and Enterprise Management,

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

### APPLICATION OF TRANSCORPORATE FORMS OF INNOVATIVE POTENTIAL IMPLEMENTATION OF SHIPBUILDING ENTERPRISES

*Окреслено транскорпоративні важелі впливу на активізацію інноваційної діяльності суднобудівних підприємств, що передбачають кластеризацію та застосування кластерного доходу. Визначено, що мотиваційним чинником до залучення в кластер потенційних його учасників є синергійний ефект, що виникає в локалізованих виробництвах і виражається в отриманні власниками і топ-менеджментом підприємств фінансового результату кооперації підприємств і розглядається як надприбуток за сприятливих умов господарювання. Проаналізовано переваги та недоліки інтеграції в суднобудівний кластер потенційних підприємств-учасників. Розроблено схему управління кластером суднобудівної промисловості, що враховує активну співпрацю бізнесу і науки в процесі комерціалізації нововведень. Визначено пріоритетні цілі створення суднобудівного кластеру Миколаївської області. Сформульовано основні переваги від впровадження розробленого методичного підґрунтя в реальне життя щодо застосування кластерного підходу в суднобудуванні.*

*Means of transcorporate influence on activation of innovative activities of shipbuilding enterprises, involving cauterization and application of the cluster approach have been defined. It was shown that a motivation factor for attraction to the cluster of potential participants has a synergetic effect, arising in localized enterprises and it is expressed in receiving by the owners and the top managers of companies a financial result of cooperation of the enterprises and is regarded as surplus profit under favorable circumstances. Advantages and disadvantages of potential enterprises-participants integration into the shipbuilding cluster have been analyzed. A shipbuilding cluster administration plan considering active cooperation of business and science in the process of innovations commercialization has been developed. Priority targets in creation of a shipbuilding cluster in Mykolayiv region have been defined. Essential advantages of the guidance basis implementation in real life with application of the cluster approach in shipbuilding have been formulated.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, суднобудівні підприємства, кластер, управління.*

*Key words: innovation, innovation activity, innovation potential, shipbuilding yards, cluster, management.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

На шляху до забезпечення економічного зростання в умовах транзитивної економіки, однією з ефективних сталих платформ розвитку є інституціоналізм. Він передбачає застосування певного набору правил, однозначно зрозумілих кожному, та обмежень, які спрямовують ініціативу суб'єктів управління у напрямі, бажаному для власників підприємств. У цьому аспекті важливим є підхід, відповідно до якого, структурні зрушення залежать від процесів, які відбуваються не лише в економічній площині, а й в інших сферах суспільства. Органи державної влади використовують різні інституційні важелі в рамках середньо- і довгострокових стратегій, які за умов посилення глобалізації та конкурентної боротьби дозволяють досягти успіху.

Проте рівень економічного розвитку, імпульси державної нестабільності, розрізненість інтересів об'єктів господарювання різних форм власності вступають у протиріччя з ключовими вимогами зазначеного вище підходу. Як наслідок, відбувається збільшення розриву від еталонних позицій в сфері трансформаційних економічних перетворень та набуває значимості проблема

впровадження транскорпоративних стимулів, зокрема, ефективного управління інноваційним потенціалом, реалізації масштабних транскорпоративних проєктів (створення кластерів), планування науково-технологічного розвитку.

Особливої ваги набуває підвищення ефективності інноваційних процесів на промислових підприємствах — основної ланки національного господарства. Не є виключенням й суднобудування — одна з провідних галузей важкої індустрії України, що підтримує її у статусі морської держави. Його позиції в майбутньому залежатимуть від імплементації інновацій в систему організації конструкторської, інших видів підготовки виробництва корпусних конструкцій, їхнього оснащення; модернізації менеджменту, оновлення технології і, як наслідок, покращення споживчих властивостей суден, кораблів та плаваючих засобів.

Нововведення сприятимуть забезпеченню інвестиційної привабливості корпорацій галузі в очах власників тимчасово вільного капіталу; залучення досвідченого персоналу, здатного через застосування продуктивних відтворювальних стратегій, подолати чинне відставання від провідних світових гравців ринку; запобігатимуть

браку грошових коштів, необхідних для фінансування стартових етапів будівництва складних інженерних споруд, якими є основні продукти, що створюються. Маємо констатувати: в практиці господарювання так відбувається не завжди. Існує значний розрив між теорією і практикою інноваційної діяльності.

Очевидно, що управління інноваційною сферою як на корпоративному, так і транскорпоративному рівнях вже не задовольняє сучасним вимогам. Несприйняття нововведень, відрив від світових тенденцій науково-технологічного розвитку призвели до соціально-економічного та структурно-технологічного відставання. З цієї причини, своєчасними виглядають задачі щодо визначення шляхів вирішення зазначених актуальних проблем раціонального застосування інноваційного потенціалу суднобудівних підприємств.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що проблемам інноваційної сфери присвячено чимало ґрунтовних досліджень. Так, наприклад, загальнометодологічні питання розвитку інноваційної діяльності викладено у працях Завліна П., Кондратьєва М., Покропивного С., Пригожина А., Санто Б., Шумпетера Й. Дослідженню стану та адаптації системи управління суднобудівних підприємств до ринкових умов у відповідних контекстах присвячені публікації Адамені А., Антонюка К., Бойко П., Віннікова В., Запорожан Д., Карпінського Б., Котлубая М., Лисицького В., Парсяка В., Терешкіної Н., Швеця С.

Водночас поза увагою більшості вчених залишаються наукові підходи щодо визначення транскорпоративних важелів впливу на активізацію інноваційної діяльності суднобудівних підприємств. Деякі слушні в цілому пропозиції щодо розвитку такої високотехнологічної галузі, як суднобудування, на основі інноваційно-промислових кластерів позбавлені належного інформаційно-аналітичного підґрунтя. Потреба усунути такі зазначені недоліки зумовила актуальність теми проведеного дослідження.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розвиток суднобудування в форматі кластера є ефективною формою руху на ринку, з характерними для нього високою капіталомісткістю інвестиційних проєктів, технологічною та науковою ємністю морських об'єктів. Відомі лише окремі приклади виробничих кластерів у країнах з розвинутим суднобудуванням, а у вітчизняних масштабах їх немає зовсім. Тому постає завдання щодо створення єдиної організаційної основи, яка б забезпечувала цілісне управління інноваційною стратегією і розвитком кластерів на транскорпоративному рівні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стан суднобудівної промисловості, що характеризуються високим ступенем фізичного та морального зношення виробничих потужностей, а також втратою ринків високотехнологічної продукції вимагає негайних і ефективних дій з розвитку інноваційної діяльності на підприємствах морегосподарського комплексу. На наш погляд, таке бачення ситуації передбачає кластеризацію економіки — створення на відповідних територіях

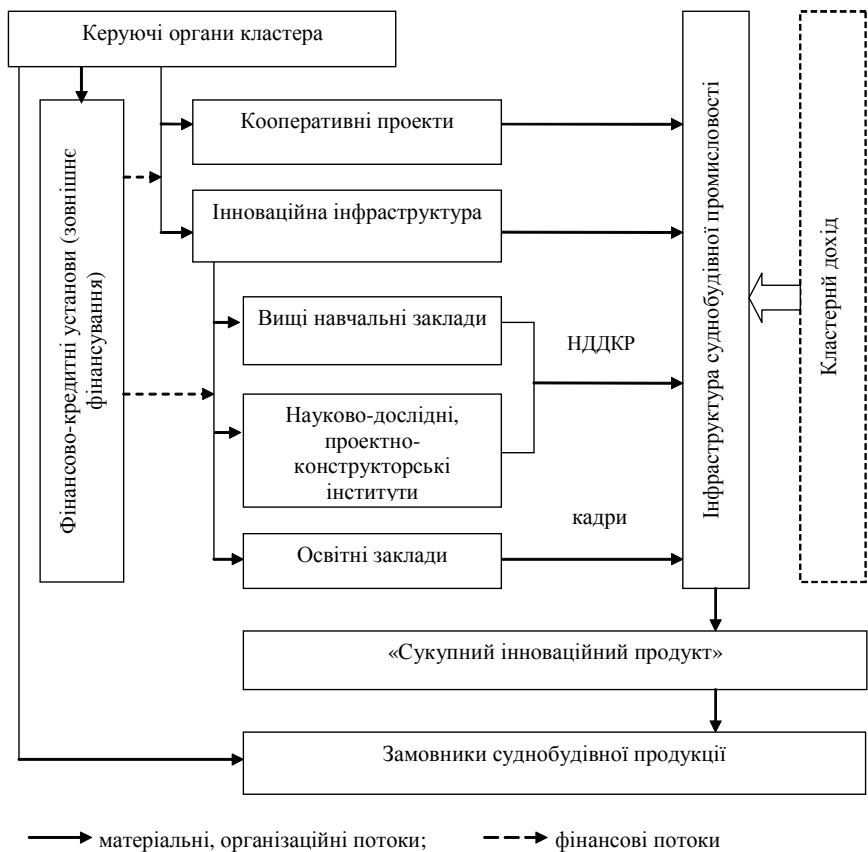


Рис. 1. Схема управління кластером суднобудівної промисловості

"точок інноваційного зростання" і формування елементів управління інноваційним потенціалом.

Зупинимося на позитивних наслідках кластеризації. Перш за все, групування підприємств і організацій стає магнітом для великих капіталовкладень, а отже, забезпечує зростання внутрішнього ринку, створює можливості для виходу на міжнародний рівень і, як наслідок, підвищує конкурентоспроможність економіки країни в цілому. Очевидно, що такий ефект дозволяє збільшити приплив прямих інвестицій, які привносять у регіон крім фінансових коштів і нові прогресивні технології, і інтелектуальні ресурси. Це пов'язано з добре налагодженою системою зв'язків між учасниками, оперативним обміном інформацією, формуванням спільної наукової бази та зниженням сукупних витрат на дослідження, що в результаті сприяє більш швидкому поширенню нововведень [1, с. 494].

По-друге, кластероутворення призводить до збільшення масштабів виробництва, розподілу витрат і ризиків, підвищення стабільності і стійкості позицій підприємства на ринку, поліпшення основних показників виробничо-господарської діяльності (дохід, обсяг реалізації, прибуток, рентабельність, фондівдача, матеріалівдача тощо). Також відбувається зниження витрат на придбання і розповсюдження знань і технологій, збільшення частки інтелектуального продукту в продукції сформованого кластера.

Однак існують і певні ускладнюючі фактори при застосуванні такої форми інтеграційної взаємодії. Так, наприклад, для окремих підприємств, які входять до складу кластера, основною загрозою є ймовірність потрапити у повну залежність від співробітництва з іншими учасниками, втратити здатність самостійно функціонувати на ринку, освоювати нові продукти та технології. Крім того, існує небезпека втратити гнучкість управління кластером в цілому, внаслідок дуже великої спеціалізації у певній сфері діяльності, що за ринкових умов є неприпустимим [1, с. 494].

Як наслідок, виникає логічне питання: як викликати спільну беззаперечну зацікавленість всіх учасників до

**Таблиця 1. SWOT-аналіз перспектив створення суднобудівного кластеру на Миколаївщині**

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність географічних та інфраструктурних можливостей (наявність вільного виходу до моря, що створює додатковий попит на суднобудівну продукцію з боку підприємницьких структур і населення).</li> <li>2. Наявність «Стратегії розвитку суднобудівної галузі на період до 2020р.», закону України про «Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості» та «Морської доктрини України на період до 2035р.», в яких в якості пріоритету закладено розвиток суднобудування.</li> <li>3. Наявність нормативно-правової бази у сфері інноваційного розвитку економіки, зокрема закони України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про наукову та науково-технічну діяльність».</li> <li>4. Наявність Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України.</li> <li>5. Наявність значного виробничого потенціалу суднобудівних підприємств, що працюють з частковою завантаженістю потужностей.</li> <li>6. Наявність розвинутої мережі навчальних закладів, високого наукового та трудового потенціалу в сфері забезпечення розвитку сучасного суднобудування (в т.ч. НУК ім.адм. Макарова).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний знос виробничих фондів суднобудівних підприємств.</li> <li>2. Капіталомісткість модернізації та створення нових промислових потужностей у суднобудівній сфері.</li> <li>3. Брак управлінських компетенцій для успішної конкуренції на міжнародних ринках.</li> <li>4. Нестабільна ситуація на фінансових ринках і в бюджетному секторі.</li> <li>5. Відставання від західних технологій проектування і виробництва основної продукції.</li> <li>6. Недостатній обсяг інвестицій у сферу суднобудування.</li> <li>7. Відсутність цілеспрямованої узгодженої державної морської політики.</li> <li>8. Незадовільна оплата праці на підприємствах суднобудування та судноремонту.</li> </ol>
O (можливості)	T (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість трансферу технологій та технологічної модернізації суднобудівної промисловості.</li> <li>2. Вихід на перспективні ринки суднобудування з високим рівнем доданої вартості.</li> <li>3. Можливості виходу в високотехнологічні види діяльності.</li> <li>4. Наявність можливості кооперації та забезпечення освоєння виробництва сучасних малогабаритних суден, катерів, яхт і човнів.</li> <li>5. Можливості відновлення виробничої бази на новому технічному і технологічному рівні у зв'язку з істотним розвитком науки і техніки.</li> <li>6. Додаткові можливості розширення виробництва з виходом на глобальні ринки у зв'язку зі вступом України до СОТ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання і надлишкова капіталомісткість проекту.</li> <li>2. Ризики зниження конкурентоспроможності продукції: в технологіях - з розвиненими країнами (США, Норвегія, Японія, П.Корея), в процесингу - з новими суднобудівними країнами (В'єтнам, Китай, Філіппіни, Румунія).</li> <li>3. Залежність ефективності функціонування суднозаводів від отримання держзамовлення</li> <li>4. Дефіцит кваліфікованої робочої сили в зв'язку з розпадом середньої ланки в системі освіти.</li> </ol>

Джерело: [3—10].

залучення в кластер? Відповідь знаходимо в природі синергійного ефекту, що виникає в локалізованих виробництвах і виражається в отриманні власниками і менеджерами підприємств фінансового результату кооперації підприємств, який розглядається як надприбуток і походить внаслідок особливо сприятливих умов господарювання.

Природним виглядає, що функціонування кластера передбачає інтеграцію фінансів приватно-корпоративних учасників, великого, середнього та малого бізнесу; грошового капіталу некомерційних організацій, у тому числі фінансів наукових і освітніх закладів, професійних асоціацій, залучених до кластерної взаємодії тощо. Представлена форма об'єднання фінансових систем є конфліктною для учасників, які переслідують власні інтереси. Поеднуючим мотивом тут виступає згаданий ефект синергії, що проявляється у формі підвищення конкурентоспроможності підприємств і служить безпосереднім джерелом так званого кластерного доходу (особливого виду додаткового прибутку від інноваційної діяльності в межах кластерного об'єднання). Він акумулює грошові потоки і фонди, що створюються підприємствами-учасниками і розподіляється між ними.

Ключовим фактором вирішення конфліктності фінансового питання є зацікавленість підприємства в участі в кластері і, з іншого боку, зацікавленість всього кластерного об'єднання в присутності даного підприємства в його складі. Інноваційність кластера полягає, насамперед, у тих ключових компетенціях, конкурентних перевагах, ринковій винятковості підприємства, які цілеспрямовано створює учасник. Звідси розуміємо, що кластерний дохід завжди носить характер комерціалізації

інновацій та виступає головним мотивом вступу потенційного учасника в кластер. При цьому він як результат кластерного об'єднання вимагає спрямованості його управлінської ланки на формування компетенцій підприємств як прямого джерела інноваційно-високого прибутку (ефект автономного учасника).

У ході дослідження формування організаційно-економічної складової системи управління кластером, дійшли висновку, що виникають переваги двох способів координації — корпоративної ієрархії та ринкового механізму, що створюють нові можливості доданої вартості — унікальні поєднання кластерних взаємодій. Вони являють собою партнерство підприємств-учасників у створенні затребуваної споживачами цінності на базі передових технологій з обов'язковою участю тріади "наука — освіта — кадри" для виробництва "сукупного інноваційного продукту" (рис. 1).

Як бачимо зі схеми, взаємодія бізнесу і науки набуває "ясної комерційної перспективи" в процесі комерціалізації інновацій, коли інноваційний продукт отримує ринкову оцінку.

Зважаючи на зазначені переваги, можна констатувати, що саме кластерна політика підходить для роботи з таким складним сектором, як суднобудування, оскільки її сутністю є локалізація основних складових елементів зі створення комплексу конкурентоспроможних підприємств на одній території, їх науковий супровід, забезпечення кад-

рами та сервісне обслуговування.

Миколаївський регіон, який ще з радянських часів вважався столицею українського суднобудування (в ньому сконцентровано понад 55% виробничих потужностей) безперечно є гідним фундаментом для створення сучасного конкурентоспроможного кластера. Передумовами його формування є не тільки солідна історія розвитку промисловості, але й наявність всіх необхідних складових, у тому числі розміщення великих науково-дослідних інститутів і ВНЗ (зокрема, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова), географічне розташування тощо [1, с. 495]. Для якісної оцінки перспектив створення суднобудівного кластера Миколаївської області, складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 1).

Розробляючи методичну базу до формування суднобудівного кластера Миколаївської області, пріоритетними чілками його створення визначено:

— підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу учасників інтеграційного об'єднання за рахунок реалізації їх ефективної взаємодії та впровадженні інноваційних проектів на всьому життєвому циклі виробництва суден і кораблів;

— створення широкого доступу до інновацій і нових технологічних рішень, у тому числі забезпечення трансферу технологій;

— створення робочих місць для висококваліфікованої робочої сили в суднобудівній промисловості та суміжних секторах;

— оптимізація зниження витрат (логістичних, організаційних), які забезпечують формування передумов для реалізації спільних коопераційних проектів і продуктивної конкуренції;

— зовнішньоекономічна інтеграція і зростання конкурентоспроможності учасників суднобудівного кластера області з метою виходу на міжнародний ринок суднобудівної продукції, створення пулу можливостей для запуску спільних інноваційно-інвестиційних проектів, у тому числі спрощення доступу учасників кластера до фінансових ресурсів (банківський сектор, державна підтримка).

Проте, для забезпечення успішного розвитку економічних кластерних систем в цілому, необхідною умовою є доступ до надійних кредитних ресурсів. У цьому контексті в морських кластерних системах можуть використовуватися механізми створення банківських консорціумів — тимчасових об'єднань для координації спільних дій при фінансуванні великих програм, інвестиційних проектів. Перш за все, це є звичайна світова практика і відповідні процедури в Україні передбачені Цивільним та Господарським кодексами України, іншими нормативно-правовими актами. Як результат — ціла низка переваг, які знаходяться в наступних площинах: акумуляція великих обсягів кредитних ресурсів та диверсифікація кредитних ризиків; підтримання ліквідності банків-учасників консорціуму й запобігання недофінансуванню проекту; виконання учасниками консорціуму всіх вимог НБУ щодо нормативів кредитної діяльності. Таким чином, ситуативні об'єднання банків в консорціуми для фінансування крупних проектів (серед них — побудова суден), є багатобічним напрямом підтримки досліджуваного виду промислової діяльності України [2, с. 24].

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Імплементация методичного підґрунтя в реальне життя щодо застосування кластерного підходу в суднобудуванні забезпечить: підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу учасників інтеграційного об'єднання за рахунок реалізації їх ефективної взаємодії та впровадження інноваційних проектів на всьому життєвому циклі виробництва суден; створення широкого доступу до інновацій і нових технологічних рішень, у тому числі забезпечення трансферу технологій. Крім того, це призведе до створення робочих місць для висококваліфікованої робочої сили в суднобудівній промисловості та суміжних секторах; зовнішньоекономічна інтеграція і зростання конкурентоспроможності учасників суднобудівного кластера з метою виходу на міжнародний ринок суднобудівної продукції, створення пулу можливостей для запуску спільних інноваційно-інвестиційних проектів.

Результати проведеного дослідження показують, що створення кластерів — одна з найефективніших організаційних форм реалізації інноваційного потенціалу на транскорпоративному рівні та дієвий спосіб створення спонукальних мотивів і механізмів переходу на шлях інноваційного розвитку для підприємств суднобудівної промисловості. Більш того, цей підхід на інституціональному та позакорпоративному рівнях узгоджується з положеннями закону України про "Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості" та "Стратегією розвитку суднобудівної галузі на період до 2020 р."

## Література:

1. Кириченко О.П. Кластерний підхід як технологія управління розвитком інноваційної діяльності суднобудівних підприємств Миколаївської області / О.П. Кириченко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Механізми реалізації стратегії інноваційно-технологічного розвитку України в умовах глобальних викликів". — К. — 2012. — 623 с. — С. 491—499.
2. Парсяк В.Н. Фінанси суднобудівних підприємств: монографія / І.А. Воробйова, Г.В. Єфімова, П.М. Карась, О.П. Кириченко, О.М. Крамаренко, В.Н. Парсяк, О.В. Пашенко, Н.В. Приходько, Г.К. Рогов, Н.Є. Терешкіна, П.В. Трофимішин, М.В. Фатєєв, Е.Б. Хачатуров. — Миколаїв: НУК, 2012. — 234 с.

3. Про державну підтримку суднобудування. Проект концепції Закону України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT\\_ID=41789](http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=41789)

4. Про затвердження переліку суднобудівних підприємств, для яких запроваджуються заходи державної підтримки суднобудівної промисловості. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2005 р. № 1256 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1256-2005-%D0%BF>

5. Про заходи щодо державної підтримки суднобудівної промисловості в Україні. Закон України від 18.11.1999 № 1242-XIV

6. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18.09.1991р.

7. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2002. — № 36. — С. 882—892.

8. Про наукової парки. Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI.

9. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 16 січня 2003 року № 433-IV.

10. Про схвалення Стратегії розвитку суднобудування на період до 2020 року". Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 травня 2009 р. N 581-р.

## References:

1. Kyrychenko, O.P. (2012), "Cluster Approach as the Technology of the Innovation Management Development of the Shipbuilding Enterprises in the Mykolayiv Region", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij naukoivo-praktychnoji konferenciji [Conference Proceedings of the International Scientific Conference], "Mekhanizmy realizatsii stratehii innovatsijno-tekhnologichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vykylykiv" [Mechanisms of implementing the strategy of innovation and technological development in Ukraine of global challenges], Kyiv, Ukraine, pp. 491—499.

2. Parsyak, V.N. Vorobjova, I.A. Jefimova, Gh.V. Karasj, P.M. Kyrychenko, O.P. Kramarenko, O.M. Pashhenko, O.V. Prykhodjko, N.V. Roghov, Gh.K. Terjoshkina, N.Je. Trofymyshyn, P.V. Fatjejev, M.V. and Khachaturov, E.B. (2012), Finsansy sudnobyudivnykh pidpryjemstv [Finance shipbuilding enterprises], NUK, Mykolajiv, Ukraine.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Draft concept of the Law of Ukraine "On state support of shipbuilding", available at: [http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT\\_ID=41789](http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=41789) (Accessed 01 January 2013).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2005), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval the list of shipyards, introduced measures of state support for the shipbuilding industry"", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1256-2005-%D0%BF> (Accessed 21 December 2005).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On State support of the shipbuilding industry in Ukraine", Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 24, p. 295.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On investment activity", Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 52, p. 321.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "On innovation", Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 36, pp. 882—892.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2009), The Law of Ukraine "Research on parks", Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 44, p. 1233.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "Priority on innovation activity in Ukraine", Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 49, p. 967.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2009), "Resolution "On approval of Shipbuilding Strategies until 2020 year"", Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 98, p. 1634.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2014 р.