

Висновки. Фінансово-господарська діяльність визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал, є головним двигуном при формуванні достатнього рівня прибутку, саме тому важливо вміти вчасно виявляти проблеми, що виникають у фінансовому стані, щоб вміти вчасно їх уникнути. Результат правильної оцінки фінансового стану та фінансових результатів призводить до активізації всіх сфер діяльності підприємства, забезпечує отримання максимального прибутку та ефективне управління капіталом. Запропонована методика дає змогу виявляти проблеми залежно від часу їх виникнення, це полегшує пошук причин виникнення фінансових криз на підприємстві, адже від періоду виникнення проблеми залежить швидкість її вирішення.

Перспективи подальших досліджень передбачаються у визначенні тривалості усунення фінансових проблем або часу виведення підприємства з фінансової кризи, залежно від часу або періоду їх виникнення.

Література

1. Михалицька Н. Я. Механізм визначення ознак та ймовірності банкрутства підприємств / Н. Я. Михалицька // Вестник Национального технического университета. – 2009. – № 1.
2. Сердюк-Копчекчи Ю. В. Модель діагностики фінансового потенціала промислового підприємства / Ю. В. Сердюк-Копчекчи // Финансы, учет, банки. – 2007. – № 13. – С. 92-102.
3. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – 6-е вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
4. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. – К. : Центр учб. літ-ри, 2011. – 328 с.
5. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. / О. С. Філімоненков. – К. : Кондор, 2007. – 400 с.
6. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. П. Шморгун, І. В. Головка. – К. : ЦНЛ, 2006. – 528 с.
7. Жолонський Є. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній / Є. Жолонський. – Х. : Фактор, 2007. – 320 с.
8. Шиян Д. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Д. В. Шиян, Н. І. Строченко. – К. : А.С.К., 2003. – 240 с.
9. Даниленко В. А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України / В. А. Даниленко // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2009. – № 7.
10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 425 с.

О. С. Квілінський

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ОБ'ЄДНАННЯ

Розглянуто підходи до прогнозування розвитку суб'єкта малого підприємництва. Проаналізовано можливості розвитку діяльності суб'єкта малого бізнесу в контексті функціонування об'єднань та обґрунтовано можливості досягнення додаткових ефектів. Запропоновано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта малого підприємництва на основі прогнозування його розвитку в умовах об'єднання.

Зараз у національній економіці створилися такі умови, що не сприяють ефективному розвитку підприємницької діяльності. В розвинутих країнах до забезпечення стабільності широко долучається малий бізнес, який дозволяє більш енергійно вирішувати

проблеми відтворювального характеру. В державах із розвинутою економікою мале підприємництво виробляє понад 50 % ВВП, а частка зайнятого населення складає понад 40 %. Хоча в Україні останнім часом питанням розвитку малого бізнесу приділяється все більше уваги, однак досі мале підприємництво ще не набуло широкого розвитку, бо дає лише 13-14 % у загальному обсязі реалізованої продукції, а чисельність робітників у них становить дещо більше двох млн осіб.

Таким чином, якщо орієнтуватися на показники діяльності розвинутих країн у частині питомої ваги малого бізнесу в ВВП та кількості зайнятих, що є наслідком сприяння малому підприємству, то можна відзначити наявність суттєвих потенціальних можливостей щодо його розвитку в нашій країні.

З огляду на потенціал розвитку малого бізнесу Донецької області, де в цій сфері зайнято коло 160 тис. осіб, необхідно відзначити, що при створенні сприятливих умов для функціонування та розвитку малий бізнес здатний узяти на себе не тільки функцію стабілізації економіки регіону чи окремих територій, але й в перспективі – нарощування економічних показників, а також вирішувати питання щодо зняття соціальної напруженості, накопичення досвіду ефективного функціонування в мінливих умовах, створення нових робочих місць для висококваліфікованих спеціалістів, а також забезпечення зайнятості та соціальної захищеності менш досвідчених і кваліфікованих робітників.

Суб'єкту малого підприємництва для його прогресивного розвитку потрібні як сприятливі умови зовнішнього середовища, так і внутрішній потенціал, особливо ефективна реалізація його наявних можливостей. Суттєво важливим також є зовнішнє середовище функціонування, зокрема суб'єкти господарювання, які мають будь-які стосунки із нашим підприємством та спричиняють позитивні чи негативні наслідки такої взаємодії. Суб'єкту малого бізнесу з метою зменшення ризиків потрібно завжди визначати для себе лінію поведінки у взаємовідносинах з іншими суб'єктами господарювання. Вирішення цієї проблеми можна здійснити за допомогою розробки комплексу дій в рамках стратегічної поведінки, який базується на прогнозуванні діяльності суб'єкта малого підприємництва. Особливості діяльності такого суб'єкта пов'язані із високим ризиком прийняття помилкових управлінських рішень стосовно подальшої діяльності підприємства.

Проблема ефективного розвитку малого підприємництва в Україні є досить популярною для вивчення дослідниками. Зокрема питання розвитку і функціонування малого бізнесу з точки зору регуляторної політики розглянуто в роботах В. Ляшенка [3; 4; 5; 6]. Особливу увагу цей автор приділяє економіко-правовому забезпеченню розвитку суб'єктів малого підприємництва, а також формуванню такого стратегічного активу кожного малого підприємства як кадровий потенціал, компетенції якого суттєво покращуються шляхом навчання та підвищення кваліфікації керівників. Малому підприємству приділяють увагу такі знані українські вчені, як Т. Бережна [4], Ю. Макогон [7], С. Полковников [4], В. Хахулін [6], а також російські – Е. Бухвальд [8], А. Виленський [8], А. Шлафман [9] та інші.

У світовій практиці для покращення результатів розвитку малого підприємництва використовується об'єднання суб'єктів малого підприємництва в кластер, який дозволяє суттєво покращити загальні можливості та створити основу для формування додаткового ефекту внаслідок співпраці та взаємодії використання факторів виробництва, якими може розпоряджуватися суб'єкт господарювання, а також його партнер зі створення такого об'єднання. Питання кластеризації розглянуто в роботах закордонних учених, серед яких необхідно виділити: М. Портера [10; 11], Й. Шумпетера [12], В. Фельдмана [13], Е. Лимера [14], Р. Каплана [24], І. Ферової [18], Д. Ригаліна [19]; українських авторів: В. Федорова [15], К. Дудкиної [16], З. Козир [17]. Однак поряд із низкою проблем, розглянутих та вирішених цими авторами, в їх працях не знайшли достатньої уваги питання, що відносяться до мотивації створення об'єднання – кластеру, який формується з участю суб'єктів малого підприємництва.

Мета даної статті – обґрунтування доцільності використання прогнозування діяльності суб'єктами малого підприємництва в їх об'єднаннях для отримання додаткових переваг кожного з учасників.

У сучасних умовах функціонування національної економіки суттєва частка суб'єктів малого підприємництва спрямовує свої зусилля та капітали в торгівельно-посередницьку сферу та сферу послуг. Таке становище можна пояснити тим, що саме торгівля в даний час надає можливості сталого існування, бо виробництво продукції потребує наявності чималого стартового капіталу, високих поточних витрат та часу внаслідок чого виробничі структури малого бізнесу мають більш високий рівень ризиків, тому обсяги діяльності скорочуються, а вивільнені кошти переорієнтують на використання в інших сферах. Цей факт відбивають основні показники функціонування малих підприємств. Так за видами економічної діяльності більш високі позиції займають торгівля, ремонт автомобілів, побутової техніки та предметів особистого споживання, тобто ті види діяльності, що загалом відносяться до сфери послуг. У 2010 році в Україні частка цих видів економічної діяльності склала 60 % від загального обсягу реалізації продукції малими підприємствами.

Слід зазначити, що сфера послуг у порівнянні з виробничою або науково-дослідною діяльністю не вимагає великих капіталовкладень, надає можливість капіталу набути більшої швидкості обертів коштів та пришвидшити їх окупність. Однак і в даній сфері спостерігається зниження частки участі малого бізнесу в загальному обсязі реалізації продукції підприємствами, оскільки на ринок України все більше заходять великі транснаціональні компанії, що здійснюють свою діяльність у багатьох країнах, зокрема «Ашан», «Metro», «Praktiker», «Fozzy» та ін.

Торгівля приваблює підприємців прозорістю та відносною простотою стосунків сторін, ясністю отримання прибутку, що задіяні в процесі просування товару до споживача. Таким чином, суб'єкт малого підприємництва, починаючи свою діяльність у сфері в торгівлі, одержує власний корисний досвід спілкування і роботи з кінцевим покупцем, виявляє і визначає для себе його потреби, запити і настрої щодо подальшого споживання товарів, послуг, їх якості, кількості, ціни тощо.

Суб'єкти малого бізнесу найкраще відчувають попит і настрої споживача підприємці, починають прагнути до виробничою сфери. Проте ризики і капіталовкладення в цьому секторі економіки суттєво більші, ніж в сфері торгівлі зі значно меншим відсотком рентабельності. Незважаючи на це, рівень конкурентоспроможності суб'єкта малого підприємництва, який використовує стратегію вертикальної інтеграції буде значно вище, якщо останній займе свою нішу в визначеному сегменті ринку.

Для зниження ризику суб'єкту малого підприємництва доцільно поступово переходити до нових видів діяльності, зокрема до виробництва. Існує багато методик об'єднань зусиль діяльностей суб'єктів малого підприємництва, як між собою, так і з суб'єктами інших форм діяльності [25]. В господарчій практиці існує багато сучасних форм сумісної діяльності малих підприємств, зокрема аутсорсинг, франчайзинг, які надають гнучкості та надійності діяльності суб'єктів малого бізнесу, оскільки надають їм інструменти господарювання, які вже добре себе зарекомендували та мають комерційну привабливість. З іншого боку, підприємства можуть скупчуватися, тобто об'єднувати свої зусилля та можливості в рамках кластера – тобто об'єднання за інтересами.

Сутність функціонування кластера та його визначення різними авторами, а також тлумачення різними нормативно-правовими актами було розглянуто достатньо детально в колективній монографії, присвяченій проблемам розвитку малого підприємництва [23].

М. Портер визначає «кластер як групу взаємозалежних компаній, що географічно сусідять, і зв'язаних з ними організацій, що діють у визначеній сфері, що характеризуються спільністю діяльності і взаємодоповнюючих один одного. Територіальне охоп-

лення кластера може варіюватися від груп виробництва одного міста або штату (регіону) до країни або навіть декількох країн, що є сусідами. Кластери мають різну форму в залежності від своєї глибини і складності, але більшість містить у собі: компанії «готового продукту» або сервісу; постачальників спеціалізованих факторів виробництва; виробів, що комплектують; механізмів, сервісних послуг; фінансові інститути, фірми в супутніх галузях ... урядові структури, що роблять істотний вплив на кластер, можуть розглядатися як його частина» [10, с. 215].

Досвід розвитку кластерів показує, що в розвинутих країнах держава не тільки сприяє формуванню кластерів, але і сама стає учасником мереж. Особливо це стосується сфер діяльності, які мають особливе значення для країни. Так, у Великобританії уряд визначив райони навколо Единбурга, Оксфорда і південно-східної Англії як основні регіони розміщення біотехнологічних фірм. У Норвегії уряд стимулює співробітництво між фірмами в кластері «морське господарство». У Фінляндії є розвинутий лісопромисловий кластер, куди входить виробництво деревини і деревних продуктів, папера, меблів, поліграфічного і зв'язаного з ним устаткування. Тісна взаємодія фірм даного кластера в поширенні знань, тобто унікальних компетенцій, забезпечує їм конкурентні переваги перед основними торговельними суперниками. За оцінкою експертів, Фінляндія лідирує за рівнем як дослідницької, так і технологічної кооперації [21, с. 73].

Дієвість кластеру та формування відповідного синергетичного ефекту спрямовано на якісну зміну діяльності суб'єктів господарювання, зв'язків, гармонізацію структури та підвищення ефективності механізмів взаємодії її елементів. Унаслідок таких змін відбувається нарощування кількісних показників функціонування суб'єкта господарювання якісно більш прогресивного характеру, завдяки тому, що він є складовою частиною кластеру. При створенні такого об'єднання слід мати на увазі, якщо перевага в діяльності суб'єкта господарювання та відповідного кластеру надається короткостроковим цілям із визначеними показниками зростання та рентабельності, то підприємство ризикує втратити темпи розвитку, не досягти своїх довгострокових, тобто стратегічних цілей, а разом із ними своїх стратегічних перспектив. Розпорошеність діяльності підприємства в рамках диверсифікації також не сприяє отриманню чи формуванню синергетичного ефекту, особливо в разі наявності великої кількості коопераційних зв'язків.

Для суб'єкта малого підприємництва суттєво важливим є зараз можливість здійснення прогнозування діяльності для виявлення найбільш ефективних напрямків його розвитку, а також підвищення його варіативності та гнучкості. Для цього потрібно визначити основні критерії прийняття рішень щодо розвитку, а саме в цьому плані акцентувати увагу на збільшенні прибутку та ринкової вартості підприємства. Таким чином, таке прагнення суб'єкта малого підприємництва можна представити в математичному вигляді (1):

$$(\Phi P_{сг} + P B_{сг}) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де $\Phi P_{сг}$ – фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання, грн;
 $P B_{сг}$ – ринкова вартість суб'єкта господарювання, грн.

Тобто, якщо потрібно здійснити прогнозування результатів від реалізації стратегії суб'єкта малого підприємництва і побудувати тренд росту ефективності стратегії, то в даному випадку можна використовувати коефіцієнт стратегічного зростання [26] (2):

$$I_{ср(n)} = \left(\frac{\left(\sum_{i=1}^n \Phi P_{сг(i)} / n + P B_{сг(n)} \right)}{(\Phi P_{(1)} + P B_{сг(1)})} - 1 \right) * 100\%, \quad (2)$$

де $I_{ср(n)}$ – інтенсивність стратегічного розвитку суб'єкта господарювання за n років %;

$FR_{C(i)}$ – фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання за i -й рік, грн;
 $RV_{C(n)}$ – ринкова вартість суб'єкта господарювання в n -му році, грн;
 $FR_{(1)}$ – фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання за перший рік, грн;
 $RV_{C(1)}$ – ринкова вартість суб'єкта господарювання в першому році дослідження, грн;
 $i = 1, 2, 3, \dots, n$ – роки, за показниками яких проводиться оцінка інтенсивності розвитку суб'єкта господарювання;

n – кількість років аналізу діяльності стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

На підставі розрахованих коефіцієнтів інтенсивності стратегічного розвитку, після отримання прогнозу щодо ринкової вартості суб'єкта малого підприємництва та фінансових результатів його діяльності, можна визначити оптимальну стратегію.

Доцільність використання цієї методики для суб'єктів малого підприємництва для прогнозування та обґрунтування вибору стратегії обумовлюється тим, що малому бізнесу потрібно в більшості випадків пристосовуватися до зовнішнього середовища, а також до умов співпраці з середніми та великими формами господарювання. Великі та середні підприємства свої зусилля більше концентрують на ринки збуту, конкуренцію та інші чинники, завдяки яким прямо чи опосередковано формується середовище, де вони реалізують свою діяльність.

Виходячи з вищенаведених аргументів, можна зазначити, що об'єднання кластерного типу, які формуються на основі оптимальних умов співпраці, є для суб'єкта малого підприємництва доступною додатковою можливістю посилення своєї конкурентоспроможності за рахунок появи нових варіантів співпраці та власної діяльності, а також вибору стратегії та можливості коригувати вже вибрану стратегію на основі прогнозування наслідків розвитку своєї діяльності. Переваги об'єднань кластерного типу докладно охарактеризовані в колективній монографії [25]. Основні мотиви створення кластерів представлено на рис. 1.



Рисунок 1 – Мотиви створення кластеру

Таким чином, розглядаючи кластер як скупчення суб'єктів господарювання при оптимальних умовах розвитку і функціонування, варто привертати увагу до формування додаткового – синергетичного ефекту, що виникає при створенні та функціонуванні кластеру. Синергетичний ефект надає зростання ефективності діяльності в результаті кооперації та спеціалізації діяльності суб'єктів, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему шляхом формування системного ефекту. Оптимізація внаслідок взаємодії всіх видів діяльності на підвалинах синергетичного ефекту має стратегічний характер, оскільки в умовах нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища підвищується інтенсивність конкурентної боротьби та вимоги до адекватності реагування кожного суб'єкта господарювання на зміни зовнішнього середовища.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити наступні висновки щодо обґрунтування доцільності прогнозування діяльності суб'єкта малого підприємництва в умовах створення об'єднання – кластеру малих підприємств.

1. Кожне підприємство створюється з метою отримання прибутку від своєї діяльності, а для цього прагне створити більш стійку основу для свого подальшого успішного існування.

2. Суб'єкт малого підприємництва є більш вразливим у нестабільному та непередбачуваному середовищі свого існування, ніж великі та середні підприємства, які мають можливість впливати на формування середовища свого функціонування.

3. Створення фундаменту для забезпечення функціонування та розвитку малих підприємств може базуватися на використанні факторів виробництва та можливостей, які не повністю задіяні в діяльності кожного, а також інших суб'єктів господарювання, які прагнуть використати ці фактори і можливості та з цією метою створити об'єднання підприємств на взаємовигідній основі.

4. Ефективна кооперація, спеціалізація та комбінування на основі використання можливостей підприємств, які в зараз є тимчасово вільними, найбільш приваблива в умовах об'єднання суб'єктів господарювання – кластеру.

5. Кластер не є формальним об'єднанням, тобто жорсткою структурою, а представляє інтереси скупчення суб'єктів підприємницької діяльності в середовищі, де створюються оптимальні умови для сталої діяльності та розвитку кожного із суб'єктів господарювання будь-якого масштабу діяльності.

6. Формування такого об'єднання суб'єктів господарювання має на меті створення умов для гармонізації інтересів кожного учасників об'єднання.

7. Зниження витрат на забезпечення підвищення ефективності функціонування, економія на гнучкості такого роду структури, визначення можливостей подальшого росту шляхом вдосконалення діючих та створення нових ефективних зв'язків та можливостей, зниження ділового і фінансового ризиків дає підстави для створення додаткового ефекту.

8. Визначальна роль фірми-організатора в кластері полягає в ефективному здійсненні функцій управління об'єднанням суб'єктів господарювання, що входять у кластер.

9. Створення неформальних об'єднань суб'єктів малого підприємництва є позитивним моментом у становленні та подальшому розвитку малого бізнесу в країні.

10. У рамках кластерів можна ефективно здійснювати консалтингову діяльність та одночасно із додатковими можливостями отримувати нові знання щодо ведення та розвитку бізнесу. Такі скупчення стають для суб'єктів малого підприємництва інкубаторами для розвитку їх діяльності, створення нових напрямків бізнесу.

11. Створення умов ефективної діяльності та співпраці, формування позитивних наслідків об'єднання прагнень і зусиль суб'єктів малого підприємництва підвищить результати їх діяльності, що сприятиме покращенню стану національної економіки в цілому.

Література

1. Основні показники розвитку малих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Основні показники діяльності малих підприємств за видами економічної діяльності у 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://donetskstat.gov.ua/statinform/str_zmini5.php.

3. Ляшенко В. І. Регуляторна політика в Україні : методологія формування та режим реалізації в сфері малого підприємництва : дис. ... д-ра наук : спец. 08.00.03 «Економіка і управління національним господарством» / Ляшенко Вячеслав Іванович ; ІЕП НАН України. – Донецьк, 2007. – 434 с.

4. Ляшенко В. И. Обучение управленцев для малого предпринимательства : проблемы и перспективы / В. И. Ляшенко, Т. В. Бережная, С. А. Полковников // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 101-106.

5. Ляшенко В. И. Концепция конструирования региональных режимов регулирования развития малого предпринимательства / В. И. Ляшенко // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С. 67-72.

6. Ляшенко В. И. Экономико-правовое обеспечение развития субъектов малого предпринимательства / В. И. Ляшенко, В. В. Хахулин. – Донецк : Юго-Восток, 2001. – 456 с.
7. Макогон Ю. В. Регіональні економічні зв'язки і вільні економічні зони / Ю. В. Макогон, В. І. Ляшенко, В. О. Кравченко. – Донецьк : Альфа-прес, 2004. – 512 с.
8. Бухвальд Е. Роль федеральных и региональных структур управления в интеграции малого и крупного бизнеса России / Е. Бухвальд, А. Виленский // Федерализм. – 2003. – № 3. – С. 105-126.
9. Шлафман А. И. Организация стратегического взаимодействия малого предприятия с кластером : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Развитие производительных сил и региональная экономика» / Александр Изевич Шлафман. – СПб., 2002. – 125 с.
10. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Уриханяна, Е. Л. Усенко и др.]. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.
11. Porter M. E. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2002. – № 9. – P. 57-78.
12. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер ; [пер. с англ. под науч. ред. В. С. Автономова]. – М. : Экономика, 1995. – 540 с.
13. Feldman V. P. Innovation in Cities : Science based Diversity, Specialization and Localized Competition / V. P. Feldman, D. B. Audretsch // European Economic Review. – 1999. – № 43. – P. 31-39.
14. Leamer E. E. Sources of International Comparative Advantage: Theory and Evidence / E. E. Leamer. – Cambridge : MIT Press, 1984. – 271 p.
15. Федоров В. К. Особенности организации и перспективы развития инновационно-производственных кластеров / В. К. Федоров, Г. П. Бендерский, А. М. Белевцев, И. К. Епанешникова // Инновации. – 2008. – № 9. – С. 96-98.
16. Дудкіна К. А. Кластери як форма ринкової централізації в умовах сучасних світогосподарських відносин : дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Дудкіна Катерина Анатоліївна ; Ін-т світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – К., 2004. – 212 с.
17. Козир З. Кластери як основна форма організації виробництва і виробничих відносин регіонального рівня / З. Козир // Предпринимательство, хозяйство и право. – 2004. – № 4. – С. 146-150.
18. Ферова И. С. Промышленные кластеры и их роль в формировании региональной промышленной политики : дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Развитие производительных сил и региональная экономика» / Ферова Ирина Сергеевна. – Красноярск, 2005. – 347 с.
19. Рыгалин Д. Б. Управление развитием высокотехнологических отраслевых кластеров на основе инновационно-технологических центров : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Развитие производительных сил и региональная экономика» / Рыгалин Дмитрий Борисович. – М., 2004. – 252 с.
20. Хозяйственный кодекс Украины: по состоянию на 01.03.2009 г. / ВРУ – Х. : Одиссей, 2009. – 256 с.
21. Полбицына Л. Г. Формирование кластеров в АПК как эффективный инструмент регионального развития / Л. Г. Полбицына // Научный вестник Уральского академии государственной службы. – 2008. – № 2(3). – С. 72-74.
22. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф Игорь ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : ПИТЕР, 1998. – 543 с.
23. Малий бізнес та післякризовий економічний розвиток України : монографія / М. Ю. Ануфрієв, О. І. Благодарний, В. І. Ліщенко та ін. ; НАН України. Ін-т економіки проті ; Донецька обласна державна адміністрація ; Донецька обласна рада ; Донецька торгово-промислова палата. – Донецьк : ІЕП НАН України, ФОП Масютенко О.В., 2010. – С. 46-50.
24. Kaplan R. S. Having Trouble with your Strategy, Than Map it! / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 2001. – № 1-2.
25. Трансграничное украинско-российское сотрудничество : формы, методы, перспективы : монография; [под общ.ред. В. И. Дубницкого, В. И. Ляшенко]. – Донецк : Юго-Восток, 2010. – С. 129-136 (419 с.)
26. Степанова Т. А. Формирование стратегии развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды / Т. А. Степанова, А. С. Квилинский, О. В. Сюзяева // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Донецьк : ДонНТУ, 2009. – Вип. 36-1. – С. 147-154. (Серія : економічна).