

## АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Последнее десятилетие ушедшего века оказалось временем, чрезвычайно насыщенным изменениями во внешней среде бизнеса. Эти изменения стали источниками новых возможностей для развития бизнеса и новых угроз для его стабильности. Закономерно, что резкие изменения внешней среды потребовали адекватных изменений в стратегиях развития предприятий и организации внутрифирменного менеджмента.

мы относим прежде всего вызовы, порождаемые глобализацией, технологическими и институциональными изменениями, - неизбежно влияют на условия развития и структуру рынков и условия бизнеса (см. рисунок). Наиболее значимые факторы здесь - это рост неопределенности и изменение характера и форм конкуренции, что, в свою очередь, вызывает появление новой парадигмы принятия и реализации решений.

Вызовы внешней среды, к которым

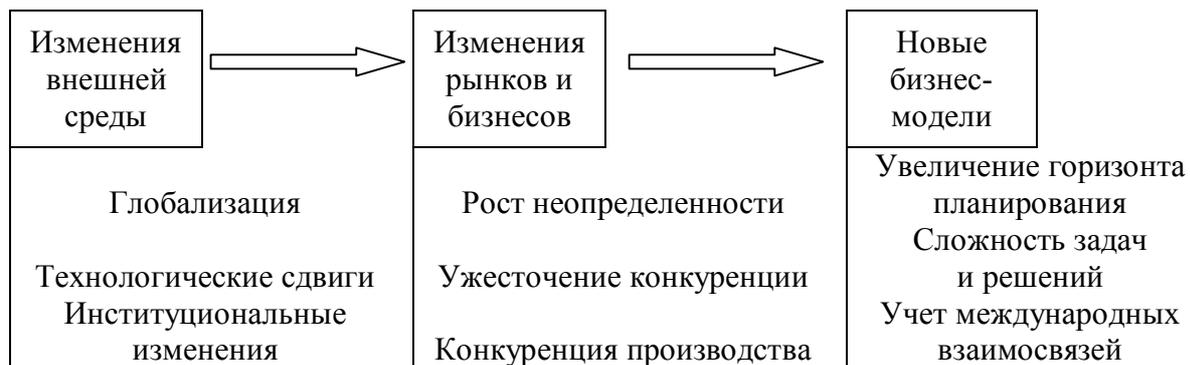


Рисунок. Роль и влияние внешней среды

Наиболее существенные изменения внешней среды связаны, на наш взгляд, со следующими мировыми и украинскими тенденциями:

1. Глобализация экономики - усиление конкуренции, распространение мировых тенденций, преодоление границ, трансграничное распространение инноваций.

Глобализация представляет собой совокупность таких процессов и явлений, как:

трансграничные потоки товаров, услуг, капитала, технологии, информации и людей;

преобладание ориентации на мировой рынок в торговле, инвестировании и других операциях на уровне отдельных фирм;

территориальная и институциональная интеграция рынков, размывающих национальные границы и ослабляющих протекционизм в отношении национальных рынков и отраслей промышленности;

возникновение глобальных проблем типа экологической деградации или угрозы международного терроризма, для решения которых необходимо всемирное сотрудничество.

Ожидаемое вступление Украины в ВТО является одним из важнейших изменений делового климата, прогнозируемые последствия которого имеют противоречивый характер. С одной стороны, ожидается снижение барьеров для потоков товаров, капитала и рабочей силы, с другой стороны, большинство развитых стран сохраняют ограничительные меры на экспорт передовых технологий. Вполне оправданы также опасения многих отечественных предпринимателей о грядущем вытеснении многих украинских товаров импортными аналогами при снижении внешнеторговых тарифов и пошлин, либерализации внутренних рынков.

Основной движущей силой глобализации являются транснациональные компании (табл.1). За последнее десятилетие происходит увеличение мирового влияния ТНК, что связано с действием следующих факторов:

изменения в Центральной и Восточной Европе открыли для ТНК новые регионы, новые рынки и отрасли;

создание транснациональных финансовых корпораций, которые способны мобилизовать и направлять глобальные потоки капиталов, существенным образом влияющие на международные рынки и отношения;

ужесточение конкуренции в результате распространения современных технических достижений и технологий их применения, которые создают новые возможности для предпринимательства (особенно информационная революция);

усиление региональных интеграционных процессов, отдельные

рынки и национальные экономики стали более взаимозависимыми.

Расширение международной экспансии ТНК, рост их влияния на многие аспекты мировой экономики и международных отношений сопровождаются концентрацией контроля над финансами, рабочей силой, технологией, поставками сырья и компонентов, услугами и сбытом. Такая ситуация вызывает полярные оценки со стороны специалистов и широких общественных групп.

Ниже представлены в обобщенном виде некоторые положения, которые являются предметами ожесточенных дискуссий по поводу роли ТНК в современной экономике.

2. Продолжение процессов технологической трансформации.

Научно-технический прогресс, лежащий в основе технологических изменений, является интернациональным процессом, однако распространение его результатов происходит неравномерно. Большинство развитых стран перешли к пятому технологическому укладу. Крупные сдвиги произошли не только в господствующих технологиях, но и в организации производства, источниках снабжения, размещении производственных мощностей, квалификации персонала, моделях поведения потребителей. Если для большинства развитых индустриальных стран характерен пятый технологический уклад (ядром которого является электронная промышленность, вычислительная техника,

оптоволоконная промышленность, телекоммуникации, роботостроение, биотехнологии, информационные технологии), то Украина в настоящее время находится преимущественно в области четвертого технологического уклада. Технологическое лидерство страны означает, что страна обес-

печивает полный жизненный цикл для создаваемой продукции, являющейся

ся ядром технологического уклада, т.е.

Таблица 1. Роль ТНК: за и против

ЗА	ПРОТИВ
1. ТНК являются крупнейшими мировыми инвесторами. Более половины прямых капиталовложений за границей приходится на 100 самых крупных корпораций	1. Основными получателями инвестиций являются промышленно развитые страны
Пример: На конец 1990-х годов более 70% мирового объема прямых иностранных инвестиций было получено развитыми странами(32%- ЕС и около 20%- США), 27%- развивающимися и 2%- бывшими социалистическими странами	
2. ТНК распространяют по всему миру новые знания, навыки и передовые технологии, выступая в роли лидера инноваций	2. ТНК предпочитают как можно дольше сохранять в рамках материнских структур не только производственные мощности по изготовлению инновационной продукции, но и выпуск новой продукции. Основной формой передачи технологии в рамках ТНК остается снабжение собственных аффилированных компаний необходимой документацией из центра. Исследовательская работа организована так, что лишь определенные ее этапы осуществляются за границей, большая же часть, особенно стратегически значимые элементы, НИОКР, по-прежнему выполняются в стране размещения материнской компании
3. ТНК создают рабочие места, способствуют росту квалификации местного персонала	3. ТНК вытесняют местные компании с рынка, что приводит к разрушению национальной промышленности, росту безработицы, росту социальной напряженности
Пример: В соответствии с оценками ООН, в начале 1990-х годов ТНК прямо или косвенно обеспечили работой 150 млн. человек, причем непосредственно- 73 млн	
Пример: По мере роста объемов продаж транснациональных корпораций на рынках государств СНГ страны СНГ быстро теряют традиционные рынки сбыта продукции национального происхождения. Особенно эта тенденция заметна в областях, относящихся к высокотехнологичным и наукоемким производствам (авиационной, радиотехнической, электронной и химической промышленности). Так, за последние годы американскими авиационными компаниями «Боинг» и «Макдональд Дуглас» продано в страны СНГ более 40 широкофюзеляжных машин, в то время как концерн Туполева сумел реализовать только 8. Аналогичная ситуация во многих других отраслях промышленности - электротехнической, полиграфической, машиностроительной, автомобильной	

<p>4. ТНК стирают границы между странами, способствуют интеграции потоков капитала, товаров и рабочей силы</p>	<p>4. Разрушение границ приводит к большей уязвимости отдельных стран по отношению к глобальным угрозам. В глобализации финансов часто усматривают причину роста спекуляций и отвлечения со спекулятивными целями капитала от производства и создания новых рабочих мест. Пример: финансовые кризисы, эпидемия «коровьего бешенства» и т.д.</p>
--	---

осуществляет самостоятельные фундаментальные научные исследования, конструкторские и технологические разработки, которые завершаются производством и распространением новой продукции. Если ранее существовали предположения, что Украина являлась технологически одной из ведущих в рамках четвертого технологического уклада, то в настоящее время никаких иллюзий по поводу технологического лидерства не осталось. В Украине не производятся компьютеры, цифровые фотоаппараты, ксероксы и сканеры. Довольно долго предполагалось, что Украина продолжает оставаться научным центром, но сейчас и этот факт уже не представляется бесспорным. В науке численность занятых сократилась с 1990 по 2001 г. вдвое. По данным Министерства образования и науки Украины (5) за период с 1991 по 2003 г. из Украины эмигрировало 587 докторов наук. Наибольшее их количество приходится на 1994-1996 гг. - соответственно 90, 59 и 53 человека. За период с 1996 по 2003 г. из Украины эмигрировало 986 кандидатов наук. Больше всего их выехало за рубеж в 1996 г. - 184, наименьшее число в 2003 г. - 79 человек.

Трудно рассчитывать на то, что в обозримом будущем наша страна станет технологическим лидером. На рынке передовых технологий будут доминировать крупные ТНК, а технологическое лидерство будет принадлежать развитым индустриальным

странам. Стратегия завоевания технического лидерства требует высоких затрат на НИОКР, концентрации ресурсов и интеграции различных видов деятельности.

Для удержания лидерства необходимо постоянно наращивать и совершенствовать инновационные возможности. Чем выше наукоемкость продукции и технологических процессов, тем больше усилий и ресурсов требуется для этого.

Соответственно в области создания и распространения принципиальных технологических инноваций украинские предприятия будут, скорее всего, находиться в сфере влияния ТНК. Это влияние может принимать различные формы: зависимости, партнерства, субподрядных и контрактных отношений.

Быстрое развитие информационных технологий и систем является одним из наиболее существенных факторов, оказывающих воздействие на условия существования, модели поведения и перспективы развития предпринимательских организаций (отраслей и компаний). Коммуникационные технологии позволяют осуществлять маркетинговые и распределительные операции без физического представительства фирм. Электронные коммуникации – инновационные сами по себе – являются мощным фактором распространения знаний, что, в свою очередь, создает

предпосылки для диффузии инноваций различной этиологии. На фоне мирового спада в этой отрасли Украина демонстрирует продолжающийся рост. Возможно, в какой-то степени высокие темпы роста отечественного рынка информационных технологий объясняются низким стартовым уровнем (в 1999 г. в США было более 500 компьютеров на 1000 человек, а в Украине – 30). Безусловно, мы не отрицаем возможностей создания технологических инноваций украинскими предприятиями, но эти инновации, скорее всего, будут иметь точечный или догоняющий характер.

Подтверждением высказанного предположения может служить таблица, приведенная в конце статьи, в которой приводится информация о состоянии и особенностях инновационной активности отечественных предприятий промышленности. Как показывают статистические данные и данные опросов предприятий, уровень инновационной активности в настоящее время низок, а доля технологических инноваций невелика.

3. Продолжающиеся институциональные изменения экономики Украины.

Экономическая система Украины испытала системный кризис, который ни по глубине, ни по длительности не имеет аналогов в современной истории. Ожидается, что при прогнозируемых темпах роста предкризисный уровень ВВП (уровень 1989 г.) будет достигнут в 2009-2010 гг. Происходят глубокие институциональные преобразования, которые не являются завершенными. Эти преобразования охватывают гамму экономических, политических, социальных взаимоотношений, прежде всего – становление системы институтов собственности, формирование моделей поведения рыночных агентов, изменения

структуры рынков и отраслевой организации экономики, в том числе реформирование «естественных монополий», определение (создание) системы взаимосвязей бизнеса и государства.

Важным фактором институциональных изменений является расширение взаимодействия компаний с рынками капитала – расширение альтернативных источников финансирования инновационной деятельности как внутри страны, так и за ее пределами. Этот фактор приводит к зависимости состояния предприятий от конъюнктуры мировых и национальных финансовых рынков, что в общем случае увеличивает неопределенность и риск, связанный с принятием и реализацией инвестиционных и инновационных решений.

Направленность и динамика институциональных преобразований в существенной степени определяют структуру отраслевых рынков, приоритеты, формы и темпы инновационной и инвестиционной активности предприятий.

Инновационное поведение предприятий зависит и от принятой системы корпоративного управления, т.е. формы контроля и управления корпоративной собственностью. Существует ряд исследований, которые анализируют влияние той или иной модели корпоративного управления на инновационное поведение предприятий.

Эмпирические данные показывают, что зрелые фирмы в Германии и Японии более склонны к инвестированию в научные исследования и разработки, чем аналогичные фирмы в США и Англии. С другой стороны, в рамках англо-американской системы более эффективно организованы процессы

привлечения ресурсов для финансирования принципиально новых возможностей.

В 1980-е годы казалось, что континентальная модель более успешна. Затраты на научные исследования и разработки в странах, относящихся к этой модели, устойчиво росли, улучшались результаты экономической деятельности. Затем появились определенные сомнения в преимуществах данной модели, связанные с неблагоприятными значениями агрегированных технологических и экономических индикаторов. Японские фирмы оказались неспособными повторить успех, которого они добились в производстве бытовой электроники, в других сферах – телекоммуникациях, программном обеспечении, производстве микропроцессоров и компьютеров. Немецкие фирмы медленно осваивали новые возможности в области информационных и биотехнологий. С другой стороны, американские фирмы извлекли позитивные уроки из опыта Японии и других стран. Однако в долгосрочном периоде производительность американских фирм остается невысокой.

Если исходить из существования двух типов моделей корпоративного управления – англо-американской и континентальной (Германия, Япония), – то формирующаяся украинская модель корпоративных отношений в большей степени тяготеет к континентальной модели. Для этой модели характерна концентрация собственности и контроля, преимущественно долговые источники финансирования менее развитый рынок акций.

В реальности украинская модель корпоративного управления только зарождается, созданная в результате приватизации и корпоратизации структура контроля и собственности на

производственные активы была неустойчивой, процессы перераспределения собственности продолжаются.

В настоящее время происходит консолидация собственности, бизнесов и активов, которая может рассматриваться как завершающий этап (следствие) приватизации и корпоратизации предприятий. Так как состав активов формировался прежде всего за счет перераспределения бывшей государственной собственности, во многом случайно, то неизбежно продолжение процессов интеграции и консолидации бизнесов и активов – выделение профильных направлений деятельности, продажа непрофильных активов, повышение управляемости образовавшихся конгломератов и другие трансакции.

Трудно не заметить, что во все большей степени собственность на промышленные активы в Украине концентрируется в руках руководителей предприятий. Вместе с тем начался процесс «профессионализации управления» – после получения контроля над предприятием собственники стараются отойти от оперативного управления, сосредоточив свои усилия на стратегических вопросах развития.

Преимущественным механизмом консолидации бизнесов и активов являются слияния и поглощения предприятий. Наиболее активно этот процесс идет в отраслях нефтедобычи и нефтепереработки, в черной и цветной металлургии, пищевой промышленности, в финансовом секторе экономики. Слияния и поглощения происходят под влиянием нескольких мотивов – стремления снизить издержки, повысить прибыль, расширить рыночный сегмент или установить доминирование на рынке,

воспользоваться потенциально новыми технологическими и рыночными возможностями, создать синергический эффект. Результаты слияний и поглощений сказываются не только на организации производства внутри и вне сливающихся предприятий, но и на положении территорий, регионов и государств. Только по-настоящему крупный масштаб может обеспечить компаниям необходимую мобильность для успешной глобальной игры в новых условиях.

Основу крупного бизнеса Украины сегодня составляют сырьевые компании, прежде всего нефтегазовой, металлургической, химической отраслей. Как и раньше, в рейтинге ТОП – 100 [3, 9] широко представлены железные дороги и энергетика, хотя последнюю отрасль постепенно вытесняют другие, в частности динамично развивающиеся машиностроение и автомобилестроение. Как и прежде, в общем рейтинге отсутствуют высокотехнологичные предприятия.

У каждой страны своя беда. Если российская экономика сильно зависит от конъюнктуры мировых сырьевых рынков, и в первую очередь - цен на нефть, то украинская - от стоимости и потребления металла. Сейчас, как и в середине 1990-х, нам приходится смириться с мыслью о том, что финансовая стабильность в стране все так же зависит от металлургов, обеспечивающих свыше 40% валютных поступлений в Украину. Таким образом, мы подходим к главной особенности постсоветских экономик, которые за десять с лишним лет не смогли преодолеть структурные диспропорции.

Увеличение размеров корпораций создает объективные предпосылки для развития инновационной деятельности, так как только крупные компании в состоянии самостоятельно создавать

инновации, а также формировать спрос на технологические инновации. Рост масштабов бизнеса способствует расширению возможностей предприятий создавать и распространять инновации:

для крупных предприятий проще доступ к финансовым ресурсам;

крупные предприятия имеют возможности привлечь квалифицированные научно-технические кадры, организовать НИОКР и применить технологические знания в крупном масштабе.

Например, 400 крупнейших транснациональных компаний потратили на НИОКР в 1992-1993 гг. 173 млрд. дол. (23% мирового уровня).

Крупные украинские предприятия уже осуществляют поддержку НИОКР в форме заказов на выполнение НИ разработок, а также в форме грантовой поддержки отдельных исследователей или групп исследователей.

В результате процессов консолидации и перераспределения собственности происходит не только укрупнение предприятий и бизнесов, но и формируются новые типы отраслевой организации - интегрированные компании, холдинги и группы, диверсифицированные группы и др.

Перечисленные факторы в совокупности приводят к ужесточению конкуренции, которая приобретает новые формы как за счет расширения масштабов рынков, появления новых агентов рынка, так и за счет изменений структуры отраслевых рынков. Формирование новых рамок корпоративного сотрудничества и стратегических союзов усилило интенсивность и расширило территориальное распространение конкуренции. Конкуренция усиливается в результате совокупного влияния ряда тенденций, среди которых наиболее

существенными представляются следующие:

распространение технологической революции;

конвергенция технологических возможностей во многих отраслях производства, облегчающая быструю имитацию и появление различных видов товаров с лучшими качествами;

слияние корпораций как в пределах отдельных стран и регионов, так и в мировом масштабе.

Нельзя не отметить, что выделенные тенденции в изменениях внешней среды не являются монотонными (однонаправленными), как и большинство социальных процессов, они скорее представляют собой некоторый вектор, результирующие разнонаправленные движения, многие из которых имеют циклический характер.

Рассмотренные выше вызовы, поступающие со стороны внешней среды, требуют стратегического видения будущих перспектив и угроз развития предприятий. Получение долгосрочных конкурентных преимуществ основывается на поиске и реализации инновационных решений в области производства, технологии, рыночного поведения.

Наиболее активно развивающиеся украинские предприятия переходят к новым моделям организации бизнеса, основанным на принципах стратегического управления. Происходит увеличение временного горизонта принятия решений, рост значимости инвестиций в нематериальные активы и в «человеческий капитал». Во все большей степени конкурентные преимущества обеспечиваются не только величиной материальных активов, специфичными активами в форме накопленных знаний, способности к самообучению, стратегическому видению, творчеству и т.д.

Приведем мнение представителя корпорации "Сименс" в Украине М.Грунберта [4, 11] о сегодняшнем рынке высоких технологий в нашей стране:

"В последние годы рост ВВП Украины все в большей степени зависит от внедрения высокотехнологичных продуктов и решений. Это касается практически всех отраслей экономики. И мы это остро ощущаем на себе. Растет потребность в инновационных технологиях и оборудовании. Идет постепенный процесс модернизации всей государственной инфраструктуры - связи, транспорта, энергетики, промышленности.

Особый интерес вызывает принятая недавно программа модернизации энергетической отрасли, затрагивающая как производство, так и передачу и распределение энергии. Предусмотренные программой мероприятия призваны минимизировать энергетические потери, обеспечить стабильный экспорт энергии, а также повысить эффективность действующих ТЭС и ГЭС.

С ростом потребности экономики в инновациях все больше усиливается наше сотрудничество с ведущими системными интеграторами, которые разрабатывают комплексные инженерно - технические решения в отдельных отраслях экономики. За последний год наша партнерская база по различным бизнес - направлениям выросла более чем на 30%.

Применение высоких технологий повышает конкурентоспособность украинских предприятий на внутреннем и внешних рынках. Отражением этого процесса являются внушительные показатели роста экспорта страны. Причем рост осуществляется не только за счет экспорта сырья и полуфабрикатов, но и за счет роста

продукции более высокой степени обработки, к примеру, в металлургической отрасли, а также за счет наращивания объемов экспорта машиностроительной продукции.

Увеличение экспортных поступлений обуславливает рост инвестиций в модернизацию экономики, что, в свою очередь, ведет к ускоренному внедрению высоких технологий. Это ощущается по ускоренному процессу интеграции Украины в мировую экономику, и не только как источника сырьевых ресурсов. Очевидно то, что этот процесс будет иметь только дальнейшее поступательное развитие.”

По итогам 2003 г. рынок высоких технологий в Украине вырос более чем на треть - продажа и производство персональных компьютеров увеличились на 30%, серверов – более чем на 35% и самое значительное – продажа ноутбуков выросла вполнину. Объем IT- рынка составил около 1 млрд.дол., что почти в два раза больше, чем в предыдущем году [4, 78]. Тем самым рынок высоких технологий становится одним из наиболее динамичных сегментов национальной экономики. Однако его развитие все же сдерживает ряд факторов, среди которых главным является несовершенная законодательная и нормативная базы.

Примеры: По оценке экспертов корпорации «Квазар - Микро», сегодня 360 - 400 млн.дол., или около 40%, приходится на рынок персональных компьютеров, ноутбуков и серверов архитектуры Intel.

На рост рынка положительно повлияло принятие закона об электронном обороте и электронной подписи. Увеличение числа пользователей компьютеров и жесткая

конкуренция на рынке привели также к пересмотру ценовой политики компаний производителей компьютерной техники. В 2003 г. на рынке компьютерного производства, а если быть точнее, сборки, наблюдалось подавление мелких сборщиков крупными.

Среди лидеров стоит выделить такие, как «Квазар - Микро», «Версия», «Инком», K- Trade, МКС, «АМИ» и другие. Производство данных компаний, как правило, обеспечивает сборку от 10 до 30 тыс.компьютеров в год [4, 78].

Отметим, что таких предприятий пока немного. Большинство украинских предприятий в силу объективных и субъективных причин пока страдают от отсутствия стратегического видения перспектив развития. Ориентация на краткосрочные цели и решения проблемы выживания, а не развития, подтверждается их низкой инновационной активностью.

Отметим, что существуют серьезные расхождения между данными об инновационной активности предприятий, учитываемых статистикой и данными выборочных обследований предприятий. Ниже приведены выборочные данные об уровне инновационной активности украинских предприятий. Как можно видеть из табл.2, составленной по материалам официальной статистики, количество предприятий, осуществляющих инновации, в целом составляет менее 1% по отношению к общему числу предприятий [8, 85].

Таблица 2. Основные показатели инновационной деятельности промышленных предприятий

Показатели	Годы				
	1999	2000	2001	2002	2003
1. Удельный вес предприятий, которые внедряли инновации, в общей численности промышленных предприятий	13,5	14,8	14,3	14,6	12,7
2. Количество предприятий, которые внедряли инновации, в % к предыдущему году	91,6	108,4	100,8	100,2	82,2
3. Количество внедренных новых ресурсосберегающих технологических процессов, в % к предыдущему году	90,6	101,7	109,1	91,7	140,9

В то же время материалы выборочных исследований показывают несколько более высокую инновационную активность предприятий.

Попытки выделить факторы, влияющие на инновационную активность, на основе объективных характеристик состояния и деятельности предприятий (динамика индекса промышленного производства, степень отраслевой концентрации, распределение собственности на промышленные активы) не дают оснований для каких-то выводов и требуют дополнительных исследований.

Доля инновационно-активных предприятий в целом по промышленности чрезвычайно мала. В 2001 г. отмечалось ее некоторое снижение по сравнению с 2000 г. по всем отраслям.

Рентабельность активов в отраслях-лидерах была в 2001 г. как выше (в топливной промышленности), так и ниже (электроэнергетика, черная металлургия), чем в среднем по промышленности, что скорее объясняется отраслевыми особенностями, а не инновационной активностью. Что касается отраслей-аутсайдеров, то здесь рентабельность активов в 2001 г. была ниже, чем в среднем по промышленности.

Индекс объема промышленного производства в выделенных отраслях также был и выше, и ниже среднего по промышленности уровня. Некоторую тенденцию показывают лишь данные по уровню концентрации производства в рамках отрасли. Так, по значению коэффициентов концентрации CR8 (доля 8 крупнейших предприятий отрасли в общеотраслевом объеме производства) можно предположить, что инновационно – активными скорее всего могут быть предприятия отраслей, в которых уровень концентрации относительно высок.

Таким образом, происходящие сейчас изменения внешней среды (глобализация, технологическая трансформация, институциональные изменения) приводят к росту неопределенности (увеличению рисков бизнеса) и ужесточению конкуренции. Конкуренция усиливается как по внешним причинам - снижение барьеров входа, развитие трансграничных операций, интеграция рынков, так и по внутренней логике развития компаний – их укрупнения, интеграции, усиления процессов концентрации, слияний и поглощений. В качестве факторов конкурентоспособности – источников уни-

кальных конкурентных преимуществ – во все большей степени выступают вложения в инновации и нематериальные активы.

Рост неопределенности внешней среды и изменения характера и условий конкуренции увеличивают значение стратегического управления как основы устойчивого развития компаний. Вызовы внешней среды меняют структуру рынков и бизнеса и приводят к необходимости перехода к новым более эффективным бизнес - моделям.

### **Литература**

1. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки. - Харків: Одісей, 2003.
2. Захарченко В. И., Вайсман В.А., Молина Е.В. Научно-технологическое

прогнозирование и развитие региона. - Одесса: Наука и техника, 2004.

3. ТОП - 100. Рейтинг лучших компаний Украины. - 2004. - №2.

4. ТОП - 100. Рейтинг лучших компаний Украины. - 2004. - №3.

5. Урядовий кур'єр. - 2004. - №211.

6. Lavigne M. The Economics of Transition. From Socialist Economy to Market Economy. - 2 th ed. - Macmillan Press, 1998. - 295 p.

7. Meloan T., Graham J. International and Global Marketing. - 2 th ed., 2000. - 439 p.

8. Економіст. - 2004. - №7.