

П.Г.ПЕРЕРВА, Т.О.КОБЕЛЄВА, Н.П.ТКАЧОВА

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті розроблено науково-методичні пропозиції щодо використання збалансованої системи показників при формуванні інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства. Проведено детальний аналіз потенційних можливостей збалансованої системи показників для вітчизняних підприємств, надано пропозиції по складу традиційний складових цієї системи у відповідності з поставленими завданнями.

Ключові слова: інновації, інвестиції, політика, збалансована система показників, стратегічна карта, машинобудівне підприємство

Вступ. Забезпечення стабільності функціонування та розвитку промислового підприємства в сучасних умовах неухильного зростання темпів науково-технічного прогресу, прискорення процесів модернізації матеріально-технічної бази, посилення вимог високо-конкурентних ринків тісно пов'язано з необхідністю наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є інноваційно-інвестиційна політика розвитку підприємства. Вдало обрана політика є найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона цілеспрямовує та мобілізує використання виробничо-комерційних можливостей машинобудівного підприємства у визначених напрямках розвитку. Разом з тим, система інноваційно-інвестиційної політики конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на сигнали ринку. Саме тому, дослідження інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства, визначення сучасних інструментів її формування, до яких, на нашу думку, безперечно належить і збалансована система показників [1-4], є актуальним, має наукове та практичне значення.

Постановка проблеми. При формуванні та практичній реалізації інноваційно-інвестиційної політики на вітчизняних машинобудівних підприємствах передбачає постійний пошук та впровадження сучасних методичних підходів. Однією з найбільш відомих моделей формування інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства, яка в повній мірі відповідає вищевказаним напрямкам, являється збалансована система показників (ЗСП) або *Balanced Scorecard (BSC)* [1-4].

Результати аналізу останніх досліджень. На основі критичного аналізу управлінських інструментів, які широко використовуються в практиці зарубіжних підприємств та вже знайшли застосування у практиці вітчизняного менеджменту, проведено їх компаративний критеріальний аналіз та обґрунтовано доцільність обрання концепції збалансованої системи показників в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегії розвитку. Збалансована система показників (ЗСП) була запропонована в 1992 році двома американцями Нортон і Капланом [4], які при її

створенні використали наступну тезу: «базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства по любому напрямку виключно на фінансових показниках не забезпечить зростання майбутньої економічної цінності організації» [3, с.32]. В системі BSC фінансові та не фінансові показники, які оцінюють виробничо-комерційну ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників в цілях забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії на ринку, інтегруються між собою з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства та ключовими факторами під впливом яких проходить їх формування [1-4]. На думку І.В.Гладенко [1, 2], збалансована система показників інтегрує в собі всі необхідні критерії та є інструментом формування інноваційної та інвестиційної політики, що дозволяє ув'язати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та оперативним управлінням, а також здійснювати контроль за ходом реалізації інноваційної та інвестиційної політики і стратегії промислового (зокрема, машинобудівного) підприємства.

Методологія. Теоретичною і методологічною основою проведених у дисертації досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних вчених в галузі інноваційно-інвестиційної політики та стратегічного управління на промислових підприємствах нашої країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Авторами був проведений детальний теоретико-логічний аналіз інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства з залученням думок провідних спеціалістів машинобудівних підприємств Харківського регіону, на основі якого були відпрацьовані ознаки, які відтворюють якісно-кількісні характеристики кожної з основних складових збалансованої системи показників, використання яких, на наш погляд, дозволить з достатнім рівнем точності та достовірності оцінювати інноваційно-інвестиційну політику машинобудівного підприємства [1-9]. Ці характеристики були використані при побудові карти деталізованих цілей інноваційно-інвестиційної політики ДП ХМЗ «ФЕД», яка побудована на основі положень удосконаленої збалансованої системи показників. Доведено, що традиційні методи формування інноваційно-

інвестиційної політики, які зараз частіше всього використовуються на промислових підприємствах, не задовольняють потребу підприємства в оперативному реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх інноваційно-інвестиційних процесів в галузі. Для підвищення ефективності формування інноваційно-інвестиційної політики запропоновано використовувати одну з найбільш відомих моделей комплексного забезпечення ефективності роботи промислового підприємства - збалансовану систему показників (Balanced Scorecard) [1-4].

Досягнення стратегічних цілей інноваційно-інвестиційної політики, поставлених підприємством, включає в себе всі аспекти поточної діяльності економічного суб'єкта і базується на оперативних (поточних) цілях. Оперативні цілі підприємства зведені в стратегічну карту. Стратегічна карта є графічним представленням причинно-наслідкового ланцюжка дій, передбачених оперативними планами, і дозволяє вирішувати такі класичні питання менеджменту, як компліментарність цілей, нейтральність і усунення конфліктів між поставленими цілями. Стратегічна карта - це наочне зображення стратегії, що розкриває інтегровані і комбіновані цілі чотирьох складових єдиної концепції. Стратегічна карта розкриває зв'язки між стратегічними цілями в системі збалансованих показників.

Стратегічні цілі інноваційної діяльності підприємства розбиті нами на функціональні цілі, які у свою чергу групуються по сферах і рівнях управління. Всі функціональні цілі повинні задовольняти наступним умовам:

1. *Необхідність і достатність*: найбільш важливі цілі формулюються для всіх напрямів інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства.

2. *Прив'язка до часу*: встановлюються терміни досягнення мети інноваційно-інвестиційної політики (наприклад, зниження управлінських витрат на 5% протягом року).

3. *Узгодженість за часом*: визначається чітка черговість досягнення поставлених цілей інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства.

4. *Узгодженість за ієрархією управління*: цільові показники підлеглих підрозділів не повинні протистояти цільовим показникам провідних (керівних) підрозділів і підприємства в цілому.

5. *Вимірність*: всі функціональні цілі інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства мають кількісну визначеність і чітко виражені показниками.

Для виконання вказаних умов при формуванні інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства, а так само зважаючи на специфіку галузі, нами введена система оцінних індикаторів: ключові чинники успіху (КЧУ) і ключові показники ефективності (КПЕ). КЧУ - ключові чинники успіху - це чинники, від яких залежить досягнення функціональних цілей інноваційної діяльності (наприклад, рентабельність продажів залежить від

рівнів прибутковості, оборотності і витрат). Для контролю над діяльністю підприємства, виходячи з ключових чинників успіху, визначається КПЕ ключові показники ефективності [1, 2]. Вони можуть бути як абсолютними (об'єм виручки), так і відносними (рентабельність). Але для багатьох показників важливе не стільки абсолютне значення, скільки їх динаміка (наприклад, для об'єму простроченої дебіторської заборгованості). В табл. 1 представлена стратегічна карта складена нами для інноваційно-інвестиційної політики підприємства.

В результаті побудови стратегічної карти ЗСП утворюється система взаємозв'язаних таблиць, у клітинках яких відображаються ключові показники ефективності інноваційно-інвестиційної політики. На основі експертних оцінок встановлюються певні обмеження, вихід за яких означає неефективну роботу підприємства.

На підставі викладених вище положень нами розроблена логічна послідовність і алгоритм процедури моніторингу на базі збалансованої системи показників. Проведемо опис основних етапів цього алгоритму.

Стадія I. Підприємством визначаються найбільш значущі для визначення стратегічних цілей підприємства дані про фактичний стан інноваційної діяльності на підприємстві, а також дані про макро- і мікросередовище функціонування підприємства.

Стадія II. Обґрунтовуються ключові чинники успіху для кожної з п'яти перспектив ЗСП, які зумовлюють генеральну мету підприємства. Для кожного ключового чинника успіху визначаються конкретні цілі.

Стадія III. Формується система моніторингових показників і визначаються їх цільові значення.

Стадія IV. Проводиться каскадування цілей, що дозволяє визначити центри відповідальності і розподілити повноваження між відповідальними особами для моніторингу реалізації завдань інноваційної діяльності підприємства і дотримання якості результатів моніторингу.

Стадія V. Проводиться оперативне спостереження за моніторинговими показниками. Відповідальні особи в заплановані терміни надають звіт про досягнення (або недовсягнення) цілей моніторингу. Показники по кожній перспективі ЗСП порівнюються із заданими цільовими значеннями, визначеними на стадії III.

Стадія VI. Досліджуються причини виникнення відхилень фактичних значень від запланованих (позитивних і негативних): незадовільна якість моніторингу, помилкові менеджерські рішення, недостатнє економічне обґрунтування цілей, слабка маркетингова програма і т.п.

Стадія VII. Якщо основною причиною відхилень є незадовільна якість моніторингу те необхідно виявити помилки моніторингу, усунути їх та повернутися на стадію IV.

Таблиця 1 - Стратегічна карта промислового підприємства (інноваційно-інвестиційна політика)

А) Основні функціональні цілі	
<u>Фінанси</u>	<u>Внутрішні бізнес процеси</u>
Збільшення рентабельності продажів	Підвищення якості продукції
<u>Робота з клієнтами</u>	<u>Якість і навчання персоналу</u>
Підвищення лояльності клієнтів	Підвищення продуктивності праці персоналу
Б) Ключові чинники успіху (КЧУ)	
<u>Фінанси</u>	<u>Внутрішні бізнес процеси</u>
Висока прибутковість	Рівень матеріальних запасів
Низькі витрати	Якість виробничих ліній
Висока оборотність	
<u>Робота з клієнтами</u>	<u>Якість і навчання персоналу</u>
Продажі з розрахунку на одного клієнта	Кваліфікація персоналу
Кількість постійних клієнтів	Система мотивації
В) Ключові показники ефективності (КПЕ)	
<u>Фінанси</u>	<u>Внутрішні бізнес процеси</u>
Валовий прибуток	Відсоток браку
Рентабельність продажів	Відсоток виконання плану
Рентабельність власного капіталу	Об'єм матеріальних запасів
Оборотність дебіторської заборгованості	Відношення кількості проданих товарів до об'єму вироблених
Оборотність	Міра зносу виробничого устаткування
Грошовий потік	
Коефіцієнт ліквідності	
Рівень адміністративних і управлінських витрат	
<u>Робота з клієнтами</u>	<u>Якість і навчання персоналу</u>
Продажі з розрахунку на одного клієнта	Продуктивність праці
Кількість операцій	Виручка з розрахунку на одну гривню фонду оплати праці
Рівень утримання клієнтів (постійні клієнти / клієнти)	Кількість клієнтів з розрахунку на одну одиницю фонду оплати праці
Рівень повернення товару (кількість повернень / кількість операцій)	Плинність кадрів
Витрати на рекламу	Витрати на вчення з розрахунку на одного співробітника

Стадія VIII. Якщо система моніторингу є ефективною, а основна причина відхилень в значеннях показників моніторингу, які оцінюють ступінь досягнення цілей моніторингу, то необхідно перейти на стадію IX.

Стадія IX. Проводиться оперативний перегляд і повторне обґрунтування (корегування) показників інноваційної діяльності, які повторно проходять стадії I-V.

Стадія X. В разі негативної відповіді на стадії VIII необхідне корегування діяльності підприємства і перехід на стадію I.

Стадія XI. На підставі фактичних даних системи моніторингових показників інноваційної діяльності підприємства розраховуються інтегральні показники оцінки якості інноваційної діяльності на підприємстві, які порівнюються з своїми критеріальними значеннями.

Стадія XII. Якщо інтегральні показники інноваційної діяльності по п'яти напрямам ЗСП (або інтегральний показник розрахований з урахуванням показників по всіх перспективах ЗСП) відповідає встановленим критеріям – тоді можна вважати стратегічні цілі інноваційно-інвестиційної політики

вимогам тоді рекомендується повторювати весь цикл моніторингу до тих пір, поки цілі інноваційно-інвестиційної політики не будуть досягнуті або не будуть переглянуті і відповідним чином скореговані.

Нами був проведений детальний теоретико-логічний аналіз інноваційної діяльності промислового підприємства з залученням думок провідних спеціалістів машинобудівних підприємств Харківського регіону, на основі якого були відпрацьовані ознаки, які відтворюють якісно-кількісні характеристики кожної з п'яти складових збалансованої системи показників, використання яких, на наш погляд, дозволить з достатнім рівнем точності та достовірності оцінювати та проводити моніторинг інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. Ці характеристики були використані при побудові карти деталізованих цілей інноваційної діяльності (показників моніторингу) інноваційної діяльності ДП ХМЗ «ФЕД», яка побудована на основі положень удосконаленої збалансованої системи показників.

Під картою деталізованих цілей інноваційної діяльності ми пропонуємо розуміти наочну модель інтеграції цілей підприємства в складових ЗСП [4, 5]. Вона є ілюстрацією причинно-наслідкових стосунків

між бажаними результатами, з одного боку, і отриманими результатами в основних внутрішніх процесах, з іншого. Основна увага при побудові карти деталізованих цілей інноваційного підприємства приділяється розвитку інновацій, а також освіти і навчанню співробітників.

Стратегічні цілі і показники підприємства в галузі інноваційної діяльності заносяться в стратегічну BSC-карту. Традиційний вигляд BSC-карти [218], на нашу думку, треба дещо змінити. По-перше, пропонується виключити з карти термін «проекція» і замінити його на термін «напрямок», що більш точно визначає дійсний стан речей. По-друге, в традиційній BSC-карті відсутні такі важливі графи як «періодичність моніторингу» (періодичність збору і оцінки даних по напрямку) і «відповідальний» за їх представлення і оцінку. По-третє, на наш погляд, в традиційну BSC-карту краще необхідно додати дані про результативність проведення моніторингу основних показників (план, факт, відхилення), що дозволяє надати BSC-карті закінчений вигляд і використовувати її як закінчений документ з моніторинговим змістом.

Ефективність проведення моніторингу інноваційної діяльності, як нам представляється, буде суттєво підвищена, якщо крім загально-фірмових BSC-карт контролю і аналізу, будуть побудовані і впроваджені в практику моніторингу BSC-карти окремих структурних підрозділів. Процес розробки BSC-карт для окремих структурних підрозділів в системі збалансованих показників носить назву «каскадування» [1, 2, 5]. Розробка моніторингових BSC-карт підрозділів розпочинається з визначення напрямків, на які впливає діяльність даного підрозділу і цілей підприємства, в досягнення яких він вносить суттєвий вклад.

Особливістю стратегічних BSC-карт окремих підрозділів є той факт, що при каскадуванні цілі цих рівнів можуть переходити з одного напрямку в інший. Наприклад, на рівні підприємства ціль «Виконання інноваційних проектів в установлені терміни» характеризує складову споживачів, а при розгляді цієї цілі на рівні окремого підрозділу вона більш підходить до опису напрямку внутрішніх процесів.

Певна частина показників на рівні підрозділу можуть бути такими ж, як і на рівні підприємства в цілому, але все ж таки більшість показників містить в собі більш конкретні можливості і проблеми свого рівня, тобто дещо відрізняється від загальних. В цьому випадку результативність останніх буде складуватися з результативності нижчестоящих з врахуванням їх вагових коефіцієнтів

Висновки. Детальний аналіз сучасних тенденцій інноваційно-інвестиційної політики вітчизняних підприємств дозволив виявити низку нагальних проблем як на макрорівні, так і на рівні підприємства, що визначає незадовільний стан конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку і потребує дієвих заходів по покращенню інноваційно-інвестиційної діяльності, зокрема, розробки науково обґрунтованих засад формування інноваційно-інвестиційної політики. Запропоновано науково-методичні формування

інноваційно-інвестиційної політики на засадах збалансованої системи показників. Проведене дослідження дозволило зробити наступні узагальнюючі висновки та рекомендації.

1. На підставі аналізу сучасних тенденцій інноваційної діяльності в Україні виявлено низку нагальних проблем як на макрорівні, так і на рівні промислового підприємства, що визначає незадовільний стан конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку і потребує дієвих заходів по покращенню інноваційної діяльності, зокрема, розробки науково обґрунтованих засад ефективного моніторингу.

2. Досліджено динаміку основних показників інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону, що дозволило визначити з використанням методів факторного аналізу найбільш значущі з них, які в подальшому і можуть бути предметом ефективного і дієвого моніторингу.

3. Доведено, що традиційні методи моніторингу і контролю, які зараз частіше всього використовуються на промислових підприємствах, не задовольняють потребу підприємства в оперативному реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх інноваційних процесів в галузі. Для підвищення ефективності моніторингу інноваційної діяльності запропоновано використовувати одну з найбільш відомих моделей комплексної оцінки ефективності роботи промислового підприємства - збалансовану систему показників (Balanced Scorecard).

4. Вперше розроблено концептуальні засади моніторингу інноваційної діяльності з використанням адаптованої до завдань інноваційної діяльності збалансованої системи показників, які, на відміну від існуючого положення, дозволяють відслідковувати основні напрями забезпечення ефективної інноваційної діяльності в збалансованому вигляді.

5. Здійснено адаптацію збалансованої системи показників до завдань інноваційної діяльності, яка включає в себе п'ять базових перспектив: знання, фінанси, технології, ринки та ресурси, використання яких в системі моніторингу дозволяє забезпечити його комплексність та підвищити ефективність використання.

6. Обґрунтована кількість показників інноваційної діяльності по кожній з перспектив збалансованої системи показників, що дозволяє сформулювати, використати і оцінити найбільш важливі і впливові показники, які в найбільшій мірі відтворюють інноваційну діяльність машинобудівного підприємства.

7. Надано методичні рекомендації по розвитку наукових положень формування і побудови стратегічної BSC-карти підприємства та стратегічної BSC-карти окремих його підрозділів (каскадування цілей інноваційної діяльності), що в комплексі дозволяє суттєво покращити їх зміст за рахунок заміни терміну «проекція» на термін «напрямок», що більш точно визначає дійсний стан речей, а також включення до них відсутніх в традиційних BSC-картах граф «індикатор» (безпосередній вимір моніторингового показника) і «джерело даних», а

також «періодичність моніторингу» (періодичність збору і оцінки даних по кожному напрямку) і «відповідальний» за їх представлення і оцінку.

8. Розроблено і обґрунтовано критерії оцінки часткових та інтегральних показників моніторингу інноваційної діяльності на базі збалансованої системи показників, які передбачають статичну і динамічну оцінку результатів моніторингу як інноваційної діяльності підприємства в цілому, так і стану справ по окремим перспективам ЗСП і навіть по окремим показникам.

Список літератури: 1. Гладенко І.В. Розробка системи моніторингу інноваційної діяльності на основі збалансованої системи показників / І.В.Гладенко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва.- Харків: НТУ «ХПІ».- 2010.- № 59.- С. 147-155. 2. Гладенко І.В. Сбалансована система показателів в структурі моніторингу ІД підприємства / І.В.Гладенко // Бизнес-Информ.- Харків: ХНЕУ, 2011.- № 1.- С.11-20. 3. Каплан Р. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты действия / Р.Каплан, Д.Нортон.. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 436 с. 4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.Каплан, Д.Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 320с. 5. Перерва П.Г. Антикризисный мониторинг финансово-экономических показателей работы машиностроительного предприятия / П.Г.Перерва, В.Л.Товажнянский // Экономика развития.- Х.: ХНЕУ.- 2010.- № 2 [54].- С.46-50. 6. Перерва П.Г. Антикризисные инструменты стального развития предприятия: инновационная, инвестиционная та маркетинговая политика [Электронный ресурс] / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/stati/16Pererv.pdf. 7. Перерва П.Г. Антикризисный механизм стального развития предприятия / В.Л.Товажнянский, П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянский, І.В.Гладенко, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова / За ред. проф. Перерва П.Г. та проф. Товажнянского Л.Л. [Монографія]. – Харків : Віровець А.П. «Апостроф», 2012.- 705 с. 8.

Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П.Г.Перерва. - Ростов н / Д: Феникс, 2003. - 592 с. (Серия «Психология бизнеса»). 9. Перерва П.Г. Трансфер технологий //Под науч. редакцией П.Г.Перервы и Д.Коциски [Монография].- Х.: НТУ «ХПИ», 2012.- 676с.

Bibliography (transliterated): 1. Hladenko I.V. *Rozrobka systemy monitorynhu innovatsiinoi diialnosti na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* / I.V.Hladenko // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut». Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva.- Kharkiv: NTU «KhPI».- 2010.-№ 59.- S. 147-155. 2. Hladenko Y.V. *Sbalansyrovannaia sistema pokazatelei v strukture monitorynha ID predpriatya*/Y.V.Hladenko//Byznes-Ynform.- Kharkiv: KhNEU, 2011.- № 1.- S.11-20. 3. Kaplan R. *Stratehicheskye kartu: Transformatsiia nemateriialnykh aktivov v materiialnye rezultatu deistviyu* / R.Kaplan, D.Norton.. – М.: ЗАО «Olymp-Byznes», 2005. – 436 s. 4. Kaplan R. *Sbalansyrovannaia sistema pokazatelei: ot stratehyy k deistviyu* / R.Kaplan, D.Norton. – М.: Olymp-Byznes, 2008. – 320s. 5. Pererva P.G. *Antykryzovyi monitorynh finansovo-ekonomichnykh pokaznykiv roboty mashynobudivnoho pidpriemstva* / P.G.Pererva, V.L.Tovazhnianskyi // Ekonomika rozvytku.- Kh.: KhNEU.- 2010.- № 2 [54].- S.46-50. 6. Pererva P.G. *Antykryzovi instrumenty staloho rozvytku pidpriemstva: innovatsiina, investytsiina ta marketynhova polityka* [Elektronnyi resurs] / P.G. Pererva, A.V. Kosenko, O.P. Kosenko. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/stati/16Pererv.pdf. 7. Pererva P.G. *Antykryzovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpriemstva* / V.L.Tovazhnianskyi, P.G.Pererva, L.L.Tovazhnianskyi, I.V.Hladenko, T.O.Kobielieva, N.P.Tkachova / Za red. prof. Perervy P.G. ta prof. Tovazhnianskoho L.L. [Monohrafiia]. – Kharkiv : Virovets A.P. «Apostrof», 2012.- 705 s. 8. Pererva P.G. *Samomarketynh menedzhera y byznesmena* / P.G.Pererva. - Rostov n / D: Fenyks, 2003. - 592 s. (Seriia «Psykhohohyia byznesa»). 9. Pererva P.G. *Transfer tekhnolohyi* //Pod nach. redaktsiiei P.G.Perervi y D.Kotsysky [Monohrafiia].- Kh.: NTU «KhPY», 2012.- 676s..

Надійшла (received) 03.06.2015

Перерва Петро Григорович – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», декан економічного факультету; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: a.kosenko@rambler.ru

Pererva Petro Grygorovych - doctor of economic Sciences, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Dean of the economic faculty; tel. (067) 940-16-81; e-mail: a.kosenko@rambler.ru

Кобелева Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; тел.: (097) 468-56-45; e-mail: tanja-kobeleva@rambler.ru

Kobeleva Tatyana Aleksandrovna – candidate of economic Sciences, associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", associate Professor at the Department of production organization and personnel management; tel: (097) 468-56-45; e-mail: tanja-kobeleva@rambler.ru

Ткачова Надія Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент економіки і маркетингу; тел.: (067)122-40-02.

Tkacheva Nadezhda Petrovna – candidate of economic Sciences, associate Professor, national technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", associate Professor of Economics and marketing; tel: (067)122-40-02.