

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

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Авторами запропоновано методичні та практичні пропозиції щодо використання збалансованої системи показників при формуванні інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства. Розроблено методи визначення потенційних можливостей збалансованої системи показників для вітчизняних підприємств, надано пропозиції по складу традиційний складових цієї системи у відповідності з поставленими завданнями.

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

Вступ. Сучасний розвиток економіки України потребує глибоку модернізацію, підвищення конкурентоспроможності, інтенсивного технічного та технологічного оновлення виробництва. Підвищення технологічного рівня підприємств здійснюється завдяки прогресивним науково – технічним досягненням, державній системі управління використанням наукоємної продукції з високою доданою вартістю, відповідним передумовам для інноваційної діяльності, механізмам комерціалізації конкурентноздатності наукоємної продукції, інфраструктури для передачі її до сфери виробництва, стимулювання цього процесу з боку держави.

Сучасні методи формування інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства в своїй більшості орієнтовані на використання традиційних підходів. До них в першу чергу слід віднести аналіз та моделювання виробничо-фінансових показників підприємства на підставі ретроспективних їх значень, дотримання відповідності темпів розвитку підприємства та його основних напрямків діяльності, узгодження виробничо-збутової політики підприємства з основними положеннями політики розвитку регіону, галузі та країни. Не беручи під сумнів наукову цінність та важливість вказаних напрямків, відмітимо, що сучасний стан виробничо-підприємницької діяльності більшості вітчизняних підприємств потребує більш сучасних методичних підходів до формування своєї інноваційно-інвестиційної політики. В цьому зв'язку виникає нагальна необхідність використання сучасних методів поточного і стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислового підприємства та розробки політики підприємства в даній сфері виробничо-підприємницької діяльності.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності формування та практичної реалізації інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства 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. Оцінку інноваційно-інвестиційної політики підприємства можна здійснювати, використовуючи такі показники, як впровадження нових технологічних процесів, автоматизація виробництва та освоєння

нових видів продукції. Проте використання кількості інновацій та інвестицій як показника, що характеризує інноваційно-інвестиційну політику підприємства ускладнено у зв'язку з неможливістю його розрахунку. Саме тому визначення економічної ефективності інноваційної діяльності доцільно здійснювати з використанням економічних результатів. В наявних дослідженнях українських та зарубіжних вчених розглядаються різні методичні підходи, які дозволяють в більшій чи меншій мірі забезпечити економічну ефективність формування інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства. Серед них почесне місце належить збалансованій системі показників, елементи якої в цей час вже досить ефективно використовуються в різних сферах економіки нашої країни. 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 результуючими 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

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час одним з важливих завдань машинобудівних підприємств нашої країни, на думку авторів, є вивчення тенденцій і особливостей розвитку системи інноваційно-інвестиційної політики діяльності і інноваційно-інвестиційного розвитку. Стан, характер і тенденції розвитку створення, розповсюдження та використання інновацій, обумовлених взаємодією широкого круга найрізноманітніших чинників, є предметом постійного інтересу суб'єктів даного ринку. Подальший розвиток ринкових стосунків, посилення конкуренції на ринку машинобудівної продукції викликає об'єктивну необхідність того, що переглядаються та удосконалюються методичні підходи до вивчення стану і розвитку ринку

© П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова, 2015

машинобудівної інноваційної продукції, у тому числі підходів до моніторингу інноваційної діяльності та інноваційного розвитку машинобудівних підприємств.

Важливість та актуальність проблеми побудови системи моніторингу інноваційно-інвестиційної політики та інноваційного розвитку машинобудівного підприємства як чинника підвищення ефективності його системи управління обумовлена наступними теоретичними і практичними причинами:

По-перше, успішна реалізація інноваційно-інвестиційної політики машинобудівного підприємства визначається не лише якістю її підготовки і наявністю детального плану реалізації, але і ефективною організацією процесу моніторингу її здійснення. Тобто, роль системи моніторингу полягає в тому, аби дозволити всім зацікавленим і уповноваженим особам, залученим в реалізацію стратегії, ефективно регулювати основні параметри виробничої діяльності, коректувати проекти, що не задовольняють цілям підвищення ефективності машинобудівного підприємства, і бути постійно в курсі всіх змін як зовні так і усередині підприємства, що впливають на стан його інноваційно-інвестиційної політики.

По-друге, машинобудування завжди вважалося локомотивом економічних перетворень в національній економіці. Саме у машинобудуванні закладаються основи стратегічної фінансової стабільності країни. Тимчасові позитивні зміни у фінансовій кон'юктурі і зовнішньоекономічних стосунках не набудуть необоротного характеру, якщо вони не будуть підкріплені структурною реформою реального сектора економіки. Досвід західних країн свідчить, що навіть такі стабільні економіки як економіка США не можуть стійко функціонувати лише за рахунок спекуляцій на фондових ринках. Всі валютні спекуляції і штучне маніпулювання курсами валют так і залишаються сприятливими передумовами, що не наводять до реальних наслідків. Але національна економіка і її реальний сектор складаються з окремих підприємств, точно також як і окреме підприємство складається з цехів, відділів, управлінь. Тобто, для підвищення ефективності національної економіки необхідно підвищувати ефективність окремих галузей, яка, у свою чергу, залежить від вхідних в ці галузі підприємств. В зв'язку з цим для підвищення ефективності економіки разом з реформами, що проводяться на макрорівні, необхідне реформування діяльності окремих підприємств як суб'єктів мікрорівня.

По-третє, процес управління поточною інноваційною діяльністю і стратегічними інноваційними змінами на машинобудівних підприємствах заснований не лише на знаннях і уміннях керівників, але і на різній інформації, яка використовується ними для ухвалення рішень. В зв'язку з цим, своєчасність і достовірність управлінської інформації стають одними з ключових чинників, що забезпечують можливість підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної політики, диверсифікацію і інші конкурентні переваги. Тобто, комплекс джерел і засобів збору і обробки інформації

є одним з важливих елементів системи управління машинобудівного підприємства. На думку автора, що цей комплекс джерел і засобів може бути включений в інформаційну систему машинобудівного підприємства як система моніторингу. З іншого боку, на нашу думку, недоцільно збирати інформацію, яка не є корисною в процесі ухвалення рішень, оскільки це наводить до зростання витрат на утримання та реалізацію системи моніторингу і знижує ефективність аналітичної діяльності. А, оскільки основою ухвалення рішень є минуле, поточний і майбутній стан підприємства в галузі інноваційно-інвестиційної політики, то основними складовими частинами системи моніторингу можуть бути саме показники його економічного стану.

По-четверте, останнім часом набули широкого поширення корпоративні інформаційні системи, що дозволяють прогнозувати і планувати інноваційно-інвестиційної політики підприємства і його інноваційний розвиток. Проте вони, як правило, є спеціалізованими і дозволяють відстежувати лише вузький набір показників.

Існуючі системи формування інноваційно-інвестиційної політики в своїй основі містять більшою мірою фінансові показники, що робить їх орієнтованими на ретроспективу і не дозволяє прогнозувати основні параметри стану інноваційно-інвестиційної політики. Така ситуація зумовлює необхідність використання більш комплексних систем спостереження, що дозволяють здійснювати всебічний аналіз даних і синтез управлінських дій. Таким чином, ситуація, що склалася, зумовила необхідність розробки концепції багаторівневої системи моніторингу стану інноваційно-інвестиційної політики та інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.

Збалансована система показників була запропоновано в 1992 році двома американцями Нортоном і Капланом [3, 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 результуючими показниками інноваційної діяльності підприємства та ключовими факторами під впливом яких проходить їх формування. Збалансована система показників інтегрує в собі всі необхідні критерії і є інструментом стратегічного та оперативного моніторингу, який дозволяє ув'язати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та оперативним управлінням, а також здійснювати постійний контроль за ходом реалізації інноваційної стратегії.

Збалансована система показників (ЗСП) була запропоновано в 1992 році двома американцями Нортоном і Капланом [3], 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 результуючими показниками інноваційної діяльності підприємства та ключовими факторами під впливом яких проходить їх формування. Збалансована система показників інтегрує в собі всі необхідні критерії і є інструментом стратегічного та оперативного моніторингу, який дозволяє ув'язати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та оперативним управлінням, а також здійснювати постійний контроль за ходом реалізації інноваційної стратегії.

Практика використання ЗСП показала, що різні дослідники по різному трактують дане поняття. У нашому дослідженні під поняттям «Система збалансованих показників» ми розуміємо зважений набір фінансових і нефінансових, якісних і кількісних показників внутрішньофірмових інноваційних стратегій, направлених на ув'язку вартісних показників з операційними вимірниками, що мають на меті забезпечити задоволеність клієнта, оптимальне регулювання внутрішньофірмових господарських процесів, інноваційну активність, заходи по поліпшенню фінансових та ринкових результатів інноваційної діяльності.

лягає в переносі місії і загальної стратегії підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також в систему показників, що визначають рівень досягнення даних установок в рамках чотирьох основних проекцій: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, управління персоналом.

Збалансована система показників, розроблена Р. Капланом і Д.Нортоном [3, 4], на думку авторів, є найбільш прийнятною з позицій моніторингу інноваційної діяльності. Даний вибір зумовлений тим, що в ЗСП присутні:

– чітке формулювання і опрацювання всіх інноваційних процесів, що мають місце на промисловому підприємстві;

– структуризація системи показників інноваційної діяльності по чотирьох (або по іншій кількості) напрямках: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал;

– переважання кількісної оцінки над якісною.

Таким чином, в основу системи моніторингу інноваційної діяльності пропонується покласти збалансовану систему показників.

Однією з ключових переваг ЗСП є взаємне доповнення фінансових показників операційними, стратегічними, і якісними показниками. Тобто, принцип побудови ЗСП – це використання фінансових і не фінансових показників в рамках одного методу. Разом з явними перевагами ЗСП має і певні недоліки, сутність та характеристика яких, по відношенню до інноваційної діяльності підприємства, представлена нами в табл. 1.

Таблиця 1 - Характеристика можливостей системи збалансованих показників інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства

Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці підприємства			
Дозволяє		Не дозволяє	
Сутність можливості	Коментар	Сутність неможливості	Коментар
Усунути розрив між розробкою політики підприємства та її реалізацією	Завдяки ЗСП стратегія підприємства втілюється в життя. Одночасно можна оцінити зворотну дію, тобто зрозуміти, як новий проєкт здатний вплинути на досягнення стратегічних цілей	Створити нову стратегію	ЗСП дозволяє впровадити існуючу стратегію, але не створити нову. Як і всякий інструмент, ЗСП допомагає внести впорядкованість до операційних процесів, встановити взаємозв'язки, здійснювати контроль і корегування результатів
Оперативно реагувати на зміни довкілля	Всі зміни довкілля можуть бути оцінені з точки зору їх впливу на досягнення стратегічних цілей. При цьому може бути використано кількісний показник, наприклад, в рамках інноваційного напрямку	Відмовитися від традиційних інструментів моніторингу	ЗСП не замінює собою існуючі інструменти контролю. Вона є доповненням до них, що дозволяє уточнити взаємозв'язки параметрів інноваційного розвитку. Традиційні інструменти розробки політики не втрачають своєї привабливості і використовуються на підприємстві в повному об'ємі
Оцінити успішність інноваційного проєкту на стадії його виникнення	Після встановлення взаємозв'язку між різними параметрами розвитку, можна відповісти на питання, чи є сенс в реалізації даного проєкту і наскільки це наблизить фірму до досягнення намічених цілей	Зберігати систему незмінною	З часом інноваційно-інвестиційна стратегія повинна змінюватися. Стратегія підприємства повинна регулярно корегуватися, одночасно з нею змінюватиметься і ЗСП, яка є не чим іншим, як описом стратегії на мові кількісних показників
Оцінити політику	Якщо деяке рішення наводить до великого числа взаємовиключних дій, то, швидше за все, така політика є незадовільною. Крім того, на основі ЗСП є можливість скорегувати існуючу стратегію і привести її в більш гармонійний стан	Впровадити на ідеологію підприємств з неадекватною корпоративною культурою	ЗСП не може працювати належним чином в неадекватних умовах. Основною її рисою є створення прозорості на підприємстві. Якщо корпоративна культура на така, що прозорість діяльності не влаштовує співробітників, ця система не працюватиме. Також не працюватиме і система заохочення, створена на основі кількісних показників

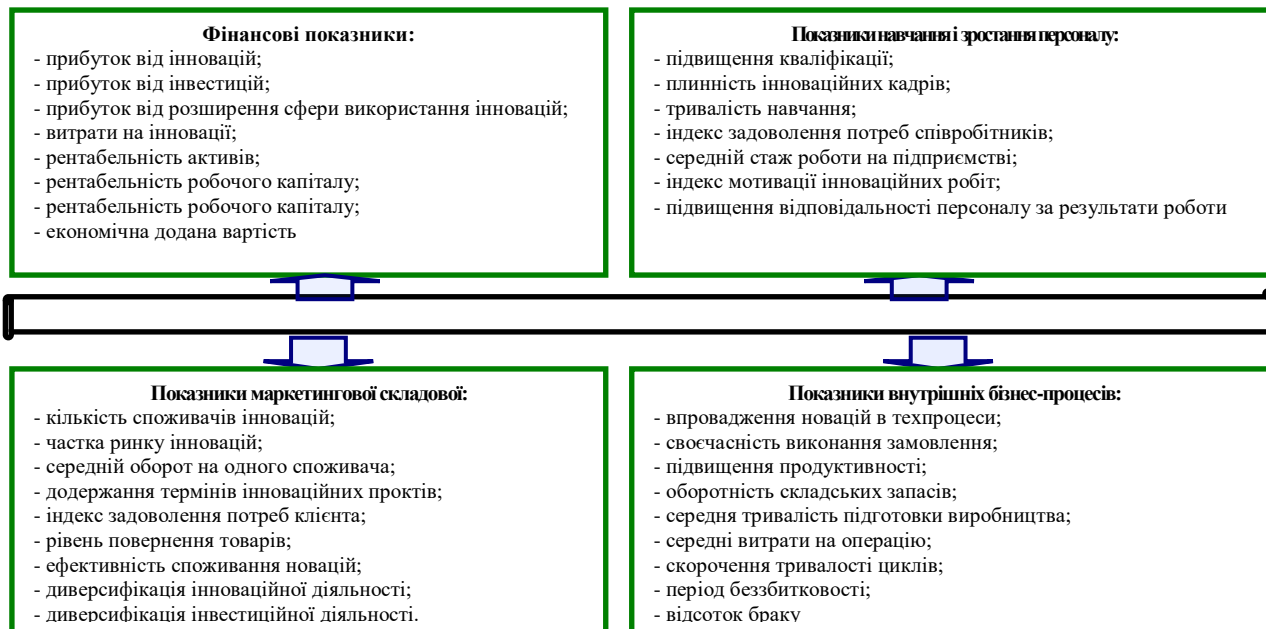


Рис. 1 - Пропонована збалансована система показників в традиційному вигляді для моніторингу інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства

Проведене дослідження літературних джерел [1-9] свідчить про певну однотайність вчених-економістів щодо структури збалансованої системи показників. Переважна більшість дослідників обов'язково включають чотири складові: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та складову якості та росту персоналу. Разом з тим, думки вчених щодо кількості, назв та сутності часткових показників, які характеризують складові ЗСП суттєво розходяться. На наш погляд, таке положення пояснюється різнохарактерністю об'єктів оцінки за допомогою ЗСП, різний стан макро- та мікроекономіки країн, де проводилися такого роду дослідження, різні кінцеві цілі дослідження, галузеві особливості підприємств та ін.

В цьому зв'язку є нагальна потреба виокремити наступні складові ЗСП, які відповідають завданням моніторингу інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства, суттєво відтворюють специфіку наведених в них показників та відповідають даним фінансової, виробничої та іншим формам статистичної звітності.

Згідно з представленнями її авторів [3, 4], модель ЗСП формується на чотирьох основних напрямках виміру, які для виконання завдань формування політики інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства мають вид, представлений нами на рис. 1.

На наш погляд, ЗСП дозволяє сформувати найбільш оптимальну систему показників моніторингу інноваційної діяльності підприємства. Її використання на практиці дозволить підприємству:

- прогнозувати шляхи інноваційного розвитку на заданий період при зміні внутрішніх процесів підприємства і зовнішніх умов розвитку економіки;

- виявити і мобілізувати внутрішні резерви інноваційної діяльності;

- вибрати оптимальну стратегію поведінки для подальшого успішного інноваційного розвитку;

- виробляти оперативне корегування роботи для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Для створення ефективної системи моніторингу інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства на основі ЗСП необхідно організувати безперервний контроль інноваційних процесів і повномасштабний збір інформації, яка відтворює стан цілей і показників та з їх допомогою топ-менеджментом проводити аналіз і вдосконалення цієї діяльності. Якщо розробка ЗСП починається зверху вниз – стратегічні цілі підприємства каскадуються на рівень відділів, цехів, служб, то збір інформації щодо результативності цілей навпаки, проводиться знизу вверх і складається з даних по індикаторам структурних підрозділів та їх показників.

На підставі звітів по значенням показників та BSC-карт, керівниками структурних підрозділів здійснюється результуючий етап моніторингу планових показників і досягнення стратегічних цілей.

В цьому плані може бути декілька альтернативних рішень:

- ❖ якщо результати моніторингу свідчать про те, що поставлені цілі досягнуто – проводиться перегляд норм показників в сторону підвищення;

- ❖ якщо стратегічні цілі в основному досягнуто – для деяких підрозділів норми показників можуть залишатися на старому рівні;

- ❖ якщо поставлені цілі досягнути не вдалося – проводиться корегування заходів для внутрішніх процесів (технологій) та, як наслідок, вдосконалення інноваційної діяльності в цілому.

Висновки. На підставі аналізу сучасних тенденцій інноваційно-інвестиційної 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 інноваційно-інвестиційної діяльності, зокрема, розробки науково обґрунтованих засад формування інноваційно-інвестиційної політики.

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).

Досвід використання методології BSC у всьому світі, в різних галузях промисловості, на підприємствах різних форм власності, для вирішення різних напрямів економічної діяльності підтверджує, що методологія BSC є універсальною і підходить в тому числі, як це нами показано вище, і для формування інноваційно-інвестиційної політики. Суттєвою перевагою цієї методології є її гнучкість, тобто можливість заміни і використання в якості моніторингу перспектив специфічних напрямків діяльності промислових підприємств.

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 показників в структурі моніторингу ІД підприємства / І.В.Гладенко // Бизнес-Інформ.- 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

моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства / П.Г.Перерва, В.Л.Товажнянський // Економіка розвитку.- Х.: ХНЕУ.- 2010.- № 2 [54].- С.46-50. 6. Перерва П.Г. Антикризисні інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика [Електронний 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 сталого розвитку підприємства / В.Л.Товажнянський, П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський, І.В.Гладенко, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова / За ред. проф. Перерва П.Г. та проф. Товажнянського 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 технологій //Под науч. редакцией П.Г.Перерва 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 vyrobnystva.- Kharkiv: NTU «KhPI».- 2010.-№ 59.- S. 147-155. 2. Hladenko I.V. *Sbalansyrovannaia sistema pokazatelei v strukture monitorynha ID predpriatya* / I.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 menezhera y byznesmena* / P.G.Pererva. - Rostov n / D: Fenyks, 2003. - 592 s. (Seriia «Psihoholohiia byznesa»). 9. Pererva P.G. *Transfer tekhnolohiy* //Pod nach. redaktsiiei P.G.Perervy i D.Kotsysky [Monohrafyia].- Kh.: NTU «KhPY», 2012.- 676s..

Надійшла (received) 18.05.2015

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.