

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2022-69-86-93

РОЗБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оксана Кириченко¹

¹Д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM AS A BASIS FOR ENSURING THE GROWTH OF MANAGEMENT QUALITY AND INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Oksana Kyrychenko¹

¹Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Technology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Анотація. У статті досліджено питання розбудови ефективної системи менеджменту як основи забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що розбудова ефективної системи менеджменту потребує впровадження комплексу етапів та заходів зданих забезпечити значні системні та структурні зміни які дадуть можливість забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Виявлено, що етапами складовими впровадження удосконаленої системи управління підприємством є: проектування та наступна розбудова на підприємстві інтегрованої інформаційної системи управління; приведення у відповідність упорядкування або реорганізація організаційної структури підприємства; розбудова внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства. перегляд перевірка наявності та відповідності всієї внутрішньої документації підприємства як управлінської та фінансово-господарської; розбудова та впровадження бізнес-процесів управління з метою зростання якості процесів виробництва та управління підприємством, зростання конкурентоспроможності підприємства; індивідуалізація процесів проектування та виробництва продукції, перехід від масового виробництва до виробництва партіями, серіями; перехід на ринково-орієнтоване виробництво з метою зростання конкурентоспроможності продукції та її відповідності вимогам внутрішнього та зовнішнього міжнародного ринків. Визначено, що впровадження, розбудова удосконаленої системи управління підприємством здатна забезпечити постійність, стабільність обсягів виробництва, наявність гарантованого збуту, адже вся продукція вироблятиметься партіями на замовлення, низький рівень постійних управлінських витрат, витрат на реалізацію та збут продукції, зростання рівня якості та кваліфікації роботи персоналу, доступу до сучасних технологій виробництва та трансферу технологій, можливість участі у глобальних ланцюгах постачання, потенційні можливості зростання обсягів виробництва відповідно до зростання обсягів збуту продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність, системи управління, якість, управління якістю, міжнародна діяльність підприємства.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article explores the development of an effective management system as a basis for ensuring the growth of management quality and international competitiveness of the enterprise. It is determined that the development of an effective management system requires the introduction of a set of stages and measures passed to ensure significant systemic and structural changes that will make it possible to ensure the growth of the quality of management and international competitiveness of the enterprise. It was revealed that the stages of implementation of the improved enterprise management system are: design and subsequent development of an integrated management information system at the enterprise; bringing into line the ordering or reorganization of the organizational structure of the enterprise; development of internal and external communications of the enterprise. review verification of the availability and compliance of all internal documentation of the enterprise as managerial, financial and economic; development and implementation of business management processes in order to increase the quality of production processes and enterprise management to increase the competitiveness of the enterprise; individualization of the processes of design and production

of products transition from mass production to production in batches, series; transition to market-oriented production in order to increase the competitiveness of products and their compliance with the requirements of domestic and foreign international markets. It is determined that the implementation, development of an improved enterprise management system is able to ensure the constancy, stability of production volumes, the availability of guaranteed sales, because all products will be produced in batches to order, low level of constant management costs, costs for the sale and marketing of products, increasing the level of quality and qualification of personnel, access to modern production technologies and technology transfer, the possibility of participating in global chains supply, potential opportunities for growth in production volumes in accordance with the growth of sales volumes of products in the domestic and international markets.

Keywords: competitiveness, management systems, quality, quality management, international activities of the enterprise.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 14

Вступ. В сучасних економічних умовах потужної динамічної інтеграції вітчизняних підприємств, їх виходу на міжнародні економічні ринки актуальним стає питання удосконалення існуючих систем управління підприємствами з метою їх адаптування до нових економічних вимог та чинників функціонування. Сучасне управління потребує значно більшої адаптивності управління операційних виробничих систем, значно вищої якості процесів управління та виробництва продукції, застосування нових ефективних інструментів як управління виробничою операційною діяльністю так і управління підприємствами загалом. Управлінські системи підприємств орієнтованих на зовнішні міжнародні економічні ринки чи участь підприємств у глобальних ланцюгах постачання вимагають гнучкості, мобільності, ефективності, технологічності та інформаційного забезпечення функціонування цих систем. Внаслідок цього удосконалення та розбудова ефективної системи менеджменту є основою забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні проблеми та актуальні аспекти розбудови ефективної системи менеджменту як основи забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства глибоко досліджувалися у працях науковців та практиків. Їм присвятили свої праці: В. Геєць [1], Л. Дейнека [2], П. Друкер [3], Л. Гітман [4], Ю. Капітанець [6], М. Кизим [7], М. Кисіль [8], М. Коденська [11], Н. Кравченко [12],

М. Крупка [13], А. Череп [14] та інші науковці. Проте питання розбудови ефективної системи менеджменту як основи конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх та міжнародних ринках є складним питанням та потребує всебічного охоплення та залишає широке поле для майбутніх актуальних досліджень.

В сучасних економічних умовах розбудова та впровадження ефективної системи менеджменту підприємства повинна здійснюватися на засадах використання сучасних методів, технологій, інструментів менеджменту, широкого охоплення та застосування сучасних цифрових та інформаційних технологій, управління інтегрованими інформаційними системами, технологій управління бізнес-процесами та ін.. Водночас, розбудова ефективної системи менеджменту спрямованої на забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства повинно охоплювати цілий комплекс дій та заходів як з удосконалення системи управління та управлінської структури підприємства так і удосконалення процесів управління якістю, удосконалення процесів управління виробництвом та просуванням і збутом продукції. Комплексне вирішення цього завдання здатне забезпечити зростання якості процесів виробництва продукції підприємства та забезпечити загальне зростання конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародних ринках.

Метою статті є дослідження питань розбудови ефективної системи менеджменту як основа забезпечення

зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Розбудова ефективної системи менеджменту спрямована на зростання якості управління та конкурентоспроможності на міжнародних економічних ринках доцільна для впровадження в діяльності підприємства товаровиробників, які активно інтегруються на міжнародні економічні ринки та долучаються до глобальних ланцюгів постачання.

Характерними ознаками організації системи роботи підприємства загалом є наявність власного виробництва різних масштабів та напрямів діяльності від одного невеликого цеху малого підприємства до досить потужного заводу. При цьому виробництво може бути масовим чи серійним, з великими, середніми та дрібними серіями. Такі підприємства реалізують продукцію на внутрішньому ринку та зовнішніх економічних ринках [1].

Основними проблемами, які є актуальними для підприємств є зростання вартості сировини, енергоресурсів, матеріалів, падіння обсягів споживчого попиту недостатня чи низька якість кадрових ресурсів, відсутність достатнього обсягу обігових коштів для того щоб здійснити модернізацію чи оновлення підприємства з впровадженням нових технологій.

Головними загрозами та небезпеками в діяльності підприємств є зміна технологій, технологічна та організаційна невідповідність потребам часу, змінам та запитам ринку, відсутність швидкого реагування на зміни та потреби ринку, відсутність необхідних коштів та фінансування впровадження змін, що є цілком закономірним при низькій рентабельності виробництва продукції та

веденні неефективної управлінської політики, яка потребує удосконалення з урахування вимог часу та техніко-технологічних змін.

Ключові компоненти удосконалення системи управління підприємством представлені на рис 1.

Основними проблемами в діяльності сучасного підприємства є недостатність фінансових ресурсів необхідних для покриття поточних фінансових зобов'язань, а також інвестування в розбудову та розвиток підприємства [2]. Це пов'язано в першу чергу з падінням обсягів виробництва та збуту, що відбуваються в переважній більшості діяльності традиційних виробництв для яких характерна застарілість обладнання, періодичні чи постійні проблеми з якістю продукції. Водночас саме підприємство з традиційним способом ведення бізнесу та виробництвом найбільш вразливі до змін зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури та банкрутства внаслідок як об'єктивних фінансово-економічних чи ринкових факторів так і внаслідок неефективного менеджменту та прийняття керівниками неадекватних, невідповідних ситуації управлінських рішень.

Проте, впровадження сучасних систем управління в першу чергу пов'язується з перебудовою саме управлінських систем таких підприємств, зростання їх конкурентоспроможності та їх підготовкою до виходу з достатньо комфортного сприятливого середовища внутрішнього ринку в відкрите ринкове середовище де їм доведеться конкурувати з більш потужними та краще технологічно оснащеними конкурентами.

Першим етапом який потрібно буде здійснити для переходу до розбудови нової системи управління є проектування та наступна розбудова на підприємстві інтегрованої інформаційної системи управління.



Рис. 1. Ключові компоненти удосконалення системи управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Проектування та впровадження цієї системи потребує підбору необхідного для масштабів та сфери діяльності програмного забезпечення, формування єдиного інформаційного центру до якого будуть підключені всі користувачі, працівники підприємства та відповідно всіх підрозділи структури підприємства. Необхідним є об'єднання програмного забезпечення, комп'ютерної техніки до єдиної інформаційної системи з визначенням закріпленням в інформаційному забезпеченні задач та функцій які мають здійснюватися виконавцями відповідно до тих функціональних обов'язків які повинні виконуватися працівниками, а також забезпечення виконання всього комплексу дій пов'язаних з впровадженням на підприємстві інтегрованих інформаційних систем.

Наступним етапом є приведення у відповідність, упорядкування або реорганізація організаційної структури підприємства та його структурних підрозділів. Як правило, в моделі традиційного підприємства такі підрозділи є також традиційними та визначеними, а сама структура є лінійною,

функціональною чи лінійно-функціональною. Отже в структурі яка сформована на підприємстві має чітко простежуватися по-перше взаємозв'язок вищого та нижнього рівнів управління, а по-друге взаємозв'язки між окремими структурними підрозділами та виконавцями.

Крім цього доцільним є перегляд відповідності, кількості працівників та структурних підрозділів з метою уникнення дублювання функцій між окремими працівниками чи підрозділами. В інтегрованій управлінській системі управлінські рішення середнього та операційного рівнів управління зводять до чітких дій в межах наданих інструкції та повноважень, фактично вони майже автоматизуються перетворюючись на постійні системні бізнес-процеси та функції і в цьому є їх значна перевага, адже таким чином їх можна до певної міри стандартизувати та уніфікувати а отже зменшити кількість помилок в прийнятті поточних тактичних управлінських рішень. Щодо стратегічного рівня управління та прийняття рішень на цьому рівні вони мають прийматися на основі достатньо зібраної та опрацьованої інформації.

Для удосконаленої системи управління характерним є формування структурних одиниць та штату в складі: керівник, заступники керівника за напрямками виробництва, економіка, постачання, збут. Формування структурних підрозділів логістики, збуту, виробництва з поділом на цехи в залежності від технологічної особливості напрямів діяльності підрозділів. Для здійснення експортно-імпортних операцій підприємства доцільним є формування підрозділів та залученням фахівців з зовнішньоекономічної діяльності. Для роботи сучасних підприємств та відповідності конкурентоспроможності продукції важливим є наявність технологічного відділу де працювали б відповідні фахівці. Таким чином для виробничих підприємств підприємства характерною є розбудованість структури та підрозділів, великий штат працівників цих підрозділів, що визначає наявність великої кількості взаємозв'язків та бізнес-процесів як міжрівневих так і між структурних функціональну доцільність та контроль яких потрібно встановити та забезпечувати.

Важливого значення в удосконаленні розбудові системи управління підприємством, забезпеченні зростання якості та конкурентоспроможності продукції за внутрішніх та зовнішніх ринках набуває управління інформацією, інформаційним забезпечення підприємства. Таке управління може бути реалізоване з впровадження інтегрованих інформаційних систем, що дають можливість накопичити та використовувати значні масиви інформації – бази даних підприємства та ефективно управляти цими базами.

Впровадження інтегрованих інформаційних систем зі створенням та управлінням базами даних підприємства є однією із складових процесу розбудови ефективної системи менеджменту як основи забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства [5]. Інформаційна база даних підприємства

містить загальний обсяг електронної інформації по всіх сферах його функціонування який накопичується тривалий період часу, є базою даних інформація з якої має використовуватися в діяльності підприємства. Впровадження аналізу інформації щодо стану підприємства є необхідною складовою управління, прийняття управлінських рішень, а також впровадження системи моніторингу, аналізу даних.

Такі бази даних можуть бути інтегрованими та пов'язаними зі державними системами обліку звітності, а також призначені для діяльності функціонування великих компаній, що мають розбудовані системи вертикально чи горизонтально інтегрованих виробничих комплексів. На підприємстві накопичується та зберігається значний масив внутрішньої інформації, формують власна база даних яка може бути використана в першу чергу для впровадження автоматизованих систем моніторингу фінансово-економічного стану підприємства та окремих напрямів його діяльності чи окремих показників.

Для впровадження системи моніторингу стану та результатів діяльності підприємства необхідна побудова електронних таблиць як в автоматизованому або частково автоматизованому режимі [6]. В базу мають надходити, накопичуватися дані з первинної документації підприємства його доходів та витрат окремо та разом і переноситься в відповідні електронні таблиці для подальшого підрахунку та обчислення та проведенням такого аналізу.

Досліджуючи аспекти управління виробництвом слід зупинитися на декількох важливих фактах. Так, з метою зростання якості процесів виробництва та зростання якості та конкурентоспроможності підприємства необхідним є забезпечення високого рівня ефективності та відповідності потребам та вимогам замовників [7]. Операційні системи підприємств повинні мати багатоваріантний тип систем з наявністю від декількох до багатьох альтернативних комбінацій вхідних ресурсів та декількох

альтернатив основних технологій виробництва. Це дає можливість підприємству мати таку виробничу гнучкість та можливість виготовляти за замовленням той обсяг різного асортименту продукції який буде замовлено з різною кількістю виробів кожного виду. Можливість використання різних технологій виробництва комбінування як кількості так і видів операцій які при цьому виконуються забезпечує підприємствам необхідну гнучкість, адаптованість операційної системи підприємства яка незважаючи на відсутність власних інноваційних баз розробок досить часто здатна (за отриманими кресленнями, технологічними картами) здійснювати процеси виробництва інноваційної нової продукції [8]. Таким чином, наявність багатоваріантних типів операційної системи забезпечує підприємству значні конкурентні переваги та підвищує рівень якості продукції. Проте слід зазначити, що для підприємств які активно виходять на міжнародні економічні ринки та потребують зростання конкурентоспроможності саме виробництво, гнучкість та технологічний принцип побудови його операційної системи є ключовою умовою ефективності функціонування підприємства, зростання якості та конкурентоспроможності продукції.

В управлінні виробництвом, виробничими процесами принципово необхідним для підприємств є впровадження контролю якості процесів виробництва та продукції, автоматизація процесів виробництва, а також як вже зазначалося розбудова багатоваріантних операційних систем виробництва здатних використовувати різну сировину, застосовувати різні технології виробництва та за необхідності комбінувати їх [9]. В діяльності сучасних виробничих підприємств головна увага зосереджена саме на виробництві його технологічності гнучкості та можливостях.

За напрямом збуту головним трендом управління є переговорні позиції

підприємства та наявність кадрових ресурсів - висококваліфікованих фахівців з міжнародної економічної сфери здатних здійснювати активну зовнішньоекономічну діяльність. Тому основою збуту є пошук потенційних замовників, підприємств відповідних галузей, пряма взаємодія з замовниками, знаходження точок реалізації спільних інтересів та підписання договорів контрактів, після чого з точки зору управління має здійснюватися виробництво продукції та організація відповідних бізнес процесів діяльності підприємства. Таким чином підприємства приймають участь у глобальних ланцюгах постачання, міжнародній економічній діяльності як постачальники готової продукції чи окремих комплектуючих та виробів.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що розбудова ефективної системи менеджменту потребує впровадження комплексу етапів та заходів зданих забезпечити значні системні та структурні зміни які дадуть можливість забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства .

Ключовими етапи, складовими впровадження удосконаленої системи управління підприємством є:

1. Проектування та наступна розбудова на підприємстві інтегрованої інформаційної системи управління.
2. Приведення у відповідність упорядкування або реорганізація організаційної структури підприємства.
3. Розбудова внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства.
4. Перегляд перевірка наявності та відповідності всієї внутрішньої документації підприємства як управлінської та фінансово-господарської.
5. Розбудова та впровадження бізнес-процесів управління з метою зростання якості процесів виробництва та управління підприємством зростання конкурентоспроможності підприємства.
6. Індивідуалізація процесів проектування та виробництва продукції перехід від

масового виробництва до виробництва партіями, серіями.

7. Перехід на ринково-орієнтоване виробництво з метою зростання конкурентоспроможності продукції та її відповідності вимогам внутрішнього та зовнішнього міжнародного ринків.

Впровадження, розбудова удосконаленої системи управління підприємством здатна забезпечити постійність, стабільність обсягів виробництва, наявність гарантованого

Література:

1. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 4-20
2. Дейнеко Л. В. *Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь*. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2018. 158 с.
3. Drucker Peter. *Innovation and Entrepreneurship: Practict and Principles*. Nev York: Harper and Row Publishes, 1985. 445 p.
4. Гитман Л. Дж. *Основи інвестування*. К: Освіта, 1999. 208 с.
5. Індустрія 4.0. в Україні. Аналітичний огляд інноваторів та стану інновацій України в сфері Індустрії 4.0. К.: АППАУ, 2019. 76 с.
6. Капітанець Ю. Інвестиційне забезпечення фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2010. №5. С. 141-144
7. Кизим М. О., Феденко Г. М. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 6-13.
8. Кисіль М. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. *Менеджмент*. 2009. №11. С. 225-230
9. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368с.
10. Кириченко О. С. Концептуальні засади інвестиційно-інноваційного забезпечення процесів розвитку промисловості. *Науковий погляд: економіка та управління*. Дніпро, 2019. № 2 (64). С. 28-34
11. Коденська М. Мотиваційні чинники інвестиційного забезпечення розвитку аграрно-промислового виробництва. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2013. №2. С. 62-66
12. Кравченко Н. Інвестиційна складова інноваційного розвитку. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. № 12. С. 23-27

збуту, адже вся продукція вироблятиметься партіями під замовлення, низький рівень постійних управлінських витрат, витрат на реалізацію та збут продукції, зростання рівня якості та кваліфікації роботи персоналу, доступу до сучасних технологій виробництва та трансферу технологій, можливість участі у глобальних ланцюгах постачання, потенційні можливості зростання обсягів виробництва відповідно до зростання обсягів збуту продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

13. Крупка М. *Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України*. Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2001. 608 с.

14. Череп А. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2010. № 17. С. 154-158.

References:

1. Heiets' V. (2010) Liberal'no-demokratychni zasady: kurs na modernizatsiiu Ukrainy. [Liberal-democratic principles: the course on modernization of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. No. 3. pp. 4-20
2. Dejneko L. V. (2008) *Rozvytok promyslovosti dlia zabezpechennia zrostannia ta onovlennia ukrains'koi ekonomiky: naukovo-analitychna dopovid'* [The development of the industry to ensure the growth and renewal of the Ukrainian economy: scientific-analytical report]. Kyiv: Instytut ekonomky ta prohnzovuvannia NAN Ukrainy, (in Ukrainian)
3. Drucker Peter. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practict and Principles* [Innovation and Entrepreneurship: Practict and Principles]. Nev York: Harper and Row Publishes, 445 p.
4. Hytman L. (1999) *Osnovy ynvestyrovanyia* [Basics of investing]. Kyiv: Osvita. [in Ukrainian]
5. Industriia 4.0. v Ukraini (2019) *Analitychnyi ohliad innovatoriv ta stanu innovatsii Ukraini v sferi Industrii 4.0*. [Analytical review of innovators and innovations in Ukraine in the field of Industry 4.0]. Kyiv: APPAU, (in Ukrainian)
6. Kapitanets' Y. (2010) *Investytsijne zabezpechennia fermers'kykh gospodarstv* [Ensure farms]. *Innovatsijna ekonomika*. no 5, pp. 141-144
7. Kyzym, M. O., & Fedenko, H. M. (2012) *Teoriya ta praktyka otsinky priorytetnosti ta rezul'tatyvnosti derzhavnykh tsil'ovykh prohram v Ukraini* [Theory and practice of estimation of priority and effectiveness of the government having a special purpose programs in Ukraine]. *Business Inform*, no. 12, pp. 6-13.
8. Kisil' M. (2009) *Investytsijne zabezpechennia rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva ta sil's'kykh terytorij* [Ensuring the development of agricultural production and of rural areas]. *Menedzhment*. no 11, pp. 225-230
9. Kyrychenko O. (2021) *Investytsiino-innovatsiine zabezpechennia promyslovosti Ukrainy v umovakh Chetvertoi promyslovoi revoliutsii: monohrafiia*.

[Investment and innovation support of Ukrainian industry in the conditions of the Fourth Industrial Revolution: monograph.] Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», [in Ukrainian]

10. Kyrychenko O. (2019) Kontseptualni zasady investytsiino-innovatsiinoho zabezpechennia protsesiv rozvytku promyslovosti. [Conceptual investigation of investment and innovation process development]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. no 2 (64), pp. 28-34

11. Kodens'ka M. (2013) Motyvatsijni chynnyky investytsijnoho zabezpechennia rozvytku ahrarno-promyslovoho vyrobnytstva [Motivational factors of investment ensure development of agro-industrial production]. *Visnyk Akademii pratsi i sotsial'nykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy*. no 2, pp. 62-66

12. Kravchenko N. (2011) Investytsijna skladova innovatsijnoho rozvytku. [The investment component of the innovation development]. *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*. no 12, pp. 23-27

13. Krupka M. (2001) Finansovo-kredytnyj mekhanizm innovatsijnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Financial-credit mechanism of innovation development of economy of Ukraine]. L'viv: Vyd. tsentr LNU imeni Ivana Franka, (in Ukrainian)

14. Cherep A. (2010) Teoretychni aspekty formuvannia innovatsijno-investytsijnoi diial'nosti [Theoretical aspects of formation of innovative-investment activity]. *Innovatsijna ekonomika*. no. 17, pp. 154-158