

УДК 658.149.3

Гудзь П. В., Науменко Р. П.

## ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ

Існуючий стан розвитку промислових підприємств детермінований несприятливими чинниками макроекономічної ситуації в країні та симптомами прояву нової хвилі економічної кризи, особливо для експортно-орієнтованих підприємств хімічної промисловості. В цих умовах необхідні стратегічні рішення на основі сучасних підходів, зокрема як процесно-орієнтоване бюджетування. Реалізація стратегії може бути визначена як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів, які відбуваються у зовнішніх та внутрішніх чинниках підприємства. У контексті дослідження важливим постає прогнозування ефективності варіантів моделей стратегічного розвитку підприємств з метою мінімізації ринкових ризиків.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори, свідчить, що реалізація стратегії подається в науковій літературі як один з етапів процесу стратегічного управління [1, с. 13]. П. Флуд, Т. Дромгод, С. Керрол, Л. Горман зазначають, що вдала стратегія обумовлюється від 5 до 10 % – баченням та до 90 % – впровадженням [2, р. 5]. Як спосіб дії реалізація стратегії визначається Дафтом Р. Л.: використання управлінських та організаційних інструментів і ресурсів для отримання стратегічних результатів [3, с. 248]. Ребенок А. В. досліджує застосування системного, процесного та синергетичного підходів до реалізації стратегії, доповнюючи їх проектним [4, с. 32]. Однак, попри наявність публікацій з стратегії бюджетування діяльності промислового підприємства, практично не розробленими є питання прогнозування ефективності моделі реалізації стратегії розвитку промислового підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.

Метою дослідження є здійснення прогнозування ефективності розробленої моделі реалізації стратегії розвитку промислового підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.

Правильність та своєчасність досліджень прогнозів та оцінок ефективності тих чи інших моделей реалізації стратегії розвитку підприємства доведена у працях зарубіжних вчених, зокрема на прикладі успішних фірм Китаю та Тайваню [5]. Прогнозування ефективності моделі реалізації стратегії розвитку підприємства з виробництва шин (ПАТ «Дніпрошина») на основі процесно-орієнтованого бюджетування передбачає:

- 1) відбір показників, які відбиватимуть загальну позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку;
- 2) збір даних за попередні  $n$ -періодів, а саме: розрахунок відібраних загальних показників; розрахунок векторів пріоритетів для критеріїв бізнес-процесів;
- 3) побудову та оцінку регресійних моделей залежності загальних показників, які відбивають позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, від зміни пріоритетності критеріїв бізнес-процесів;
- 4) розрахунок прогнозних значень загальних показників, які відбивають позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, при значеннях пріоритетів критеріїв бізнес-процесів, розрахованих для провідних (еталонних) підприємств – виробників шин.

На першому етапі визначено три показники, які характеризують загальну позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, ефективність використання ресурсного потенціалу (1), оцінка стійкості економічного зростання (2), (3).

$$ЕРП = \frac{BP}{OЗ + OA + OP}, \quad (1)$$

де  $EPП$  – ефективність ресурсного потенціалу;  $BP$  – виручка від реалізації;  $\overline{OЗ}$  – середня вартість основних засобів;  $\overline{OA}$  – середня вартість оборотних активів;  $OP$  – витрати на оплату праці за період.

Ефективність ресурсного потенціалу можна інтерпретувати як обсяг виручки від реалізації (грн) на 1 грн вкладених матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.

$$k_{ces1} = \frac{ЧП}{BK}, \quad (2)$$

де  $k_{ces1}$  – коефіцієнт стійкості економічного зростання;  $ЧП$  – чистий прибуток за період;  $BK$  – власний капітал;

$$k_{ces2} = \frac{ЧП_n}{BK}, \quad (3)$$

де  $k_{ces2}$  – коефіцієнт стійкості економічного зростання;  $ЧП_n$  – нерозподілений чистий прибуток;  $BK$  – власний капітал.

Підприємство може збільшувати власний капітал за рахунок додаткового випуску акцій або за рахунок реінвестування отриманого прибутку; даний коефіцієнт відбиває темпи, в яких в середньому збільшується власний капітал за рахунок фінансово-господарської діяльності, а не за рахунок залучення додаткового акціонерного капіталу. Зростання даного показника для ПАТ «Дніпрошина» означатиме, що відбувається поживлення фінансово-економічного стану підприємства, зростання за рахунок вдосконалення маркетингової політики, розширення ринків збуту, покращення цінової політики, збільшення доходів, розвиток виробництва шляхом оптимізації виробничого процесу, отримання економічно виправданих кредитів тощо.

На другому етапі розраховано відібрані показники для ПАТ «Дніпрошина» поквартально за період з 2006 по 2010 рр. (табл. 1). Як видно з аналізу табл. 1, відбувається падіння ефективності використання ресурсного потенціалу (станом на 30.12.2010 р. значення  $EPП$  становить 0,12 при 0,77 станом на 30.06.2006 р.). Коефіцієнти стійкості економічного зростання характеризуються значними коливаннями, що також є проявом негативних тенденцій в розвитку ПАТ «Дніпрошина». Також в рамках другого етапу розраховано вектори пріоритетів шістнадцяти критеріїв бізнес-процесів для кожного з дев'ятнадцяти часових періодів. Перевага надавалась критеріям, відхилення яких від нормативу було більшим. Результати оцінки отриманих векторів пріоритетів є в цілому задовільними, про що свідчать значення власного числа  $\lambda_{max}$ , індекса погодженості ( $III$ ) та відношення погодженості ( $ВП$ ) (табл. 2).

Так, якщо станом на 30.06.2006 р. найбільше відхилення від нормативних значень, та, відповідно, найбільші пріоритети з точки зору докладання управлінських зусиль щодо покращення, мали коефіцієнт фінансування (значення пріоритету – 0,17), показники рентабельності продажів та виробництва продукції (значення пріоритетів – 0,14 та 0,15 відповідно), то станом на 31.12.2010 р. коефіцієнт фінансування має пріоритет 0,16, найбільший пріоритет – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (0,21). Рентабельність продажів та виробництва продукції мають пріоритети 0,09 та 0,07 відповідно.

Значення пріоритетів критеріїв для ПАТ «Дніпрошина», отримані за результатами застосованого методу аналізу ієрархій, наведено в табл. 3. На третьому етапі побудовано регресійні моделі залежності показників ефективності використання ресурсного потенціалу та коефіцієнтів стійкості економічного зростання від зміни значень пріоритетів критеріїв бізнес-процесів (з використанням пакету MS Excel).

Отримані регресійні моделі мають вигляд:

$$\begin{aligned} EPП = & -1,12955 - 0,237631K_1 + 0,813959K_2 - 2,37002K_3 + 5,99901K_4 + 2,226K_5 + \\ & + 0,397879K_6 + 15,3413K_7 - 23,6615K_8 + 15,7918K_9 - 4,05272K_{10} + 13,95K_{11} - 9,313K_{12} + \\ & + 1,3596K_{13} + 0,539488K_{14} + 3,74656K_{15} + 1,76983K_{16}; \end{aligned}$$

$$k_{ces1} = -2,09945 - 0,327453K_1 - 81,2824K_2 - 118,32K_3 + 88,1069K_4 + 56,6074K_5 + 28,544K_6 + 132,487K_7 - 89,5507K_8 + 1,8829K_9 - 37,2206K_{10} + 134,259K_{11} - 101,94K_{12} - 98,4512K_{13} - 6,47948K_{14} + 46,961K_{15} + 84,4704K_{16}.$$

Таблиця 1

Динаміка показників ефективності ресурсного потенціалу, стійкості економічного зростання ВАТ «Дніпрошина» за 2006–2010 рр.

№ п/п	Період часу	Ефективність використання ресурсного потенціалу (ЕПІ)	Коефіцієнт стійкості економічного зростання ( $k_{ces1}$ )	Коефіцієнт стійкості економічного зростання ( $k_{ces2}$ )
1	30.06.2006	0,77	0,04	0,04
2	30.09.2006	0,32	0,02	0,05
3	31.12.2006	0,37	0,02	0,20
4	31.03.2007	0,32	0,04	0,15
5	30.06.2007	0,38	0,70	1,29
6	30.09.2007	0,33	0,39	-0,18
7	30.12.2007	0,38	2,78	2,92
8	31.03.2008	0,28	0,25	0,34
9	30.06.2008	0,32	3,26	5,40
10	30.09.2008	0,18	0,04	0,51
11	30.12.2008	0,07	-16,90	-16,91
12	31.03.2009	0,07	1,65	1,67
13	30.06.2009	0,10	-1,65	-1,42
14	30.09.2009	0,11	-2,97	-1,42
15	30.12.2009	0,10	-8,22	-20,16
16	31.03.2010	0,05	-3,82	1,43
17	30.06.2010	0,05	-5,17	-5,15
18	30.09.2010	0,11	-4,09	-8,24
19	30.12.2010	0,12	1,10	1,30

Таблиця 2

Показники оцінювання погодженості розрахованих векторів пріоритетів критеріїв бізнес-процесів при реалізації стратегії розвитку ПАТ «Дніпрошина» (для періоду з 30.06.2006 по 31.12.2010 р.)

№ п/п	Час, станом на який проведено аналіз	$\lambda_{max}$	ІІІ	ВП
1	на 30.06.2006	17,7	0,11	0,07
2	на 30.09.2006	18,1	0,14	0,09
3	на 31.12.2006	17,4	0,09	0,06
4	на 31.03.2007	16,5	0,03	0,02
5	на 30.06.2007	18,9	0,19	0,12
6	на 30.09.2007	19,0	0,20	0,13
7	на 30.12.2007	16,0	0,00	0,00
8	на 31.03.2008	16,7	0,05	0,03
9	на 30.06.2008	16,2	0,01	0,01
10	на 30.09.2008	16,4	0,03	0,02
11	на 30.12.2008	16,0	0,00	0,00
12	на 31.03.2009	17,5	0,10	0,06
13	на 30.06.2009	16,2	0,01	0,01
14	на 30.09.2009	16,1	0,01	0,00
15	на 30.12.2009	20,5	0,30	0,19
16	на 31.03.2010	17,1	0,07	0,05
17	на 30.06.2010	17,4	0,09	0,06
18	на 30.09.2010	17,1	0,07	0,05
19	на 30.12.2010	17,0	0,07	0,04

$$k_{ceз2} = 30,213 - 12,813K_1 - 264,774K_2 - 153,248K_3 + 149,559K_4 + 21,901K_5 + 67,4386K_6 + \\ + 575,755K_7 - 615,628K_8 + 134,095K_9 - 145,9K_{10} + 650,109K_{11} - 673,516K_{12} - 134,242K_{13} - \\ - 75,0129K_{14} - 16,7014K_{15} + 110,192K_{16}.$$

Значення коефіцієнтів детермінації  $R^2_{EPII} = 0,9985$ ,  $R^2_{k_{ceз1}} = 0,9788$ ,  $R^2_{k_{ceз2}} = 0,9815$  свідчать про те, що зв'язок між змінними в побудованих моделях тісний. Однак на підставі значень  $F$ -критерія Фішера та  $t$ -критерія Ст'юдента зроблено висновок, що побудовані регресійні моделі не відповідають реальній дійсності (значимість  $F > 0,05$  з рівнем довіри 95%), отримані оцінки параметрів рівнянь регресії також є недостовірними ( $p > 0,05$ ), у зв'язку з чим проведено декілька покрокових ітерацій з виключенням змінних, зв'язок яких з результативними показниками був статистично незначний.

В результаті отримано регресійні моделі, які відповідають дійсності, а оцінки параметрів рівнянь регресії є достовірними:

$$EPII = -0,124225 - 2,78971K_3 + 5,4221K_4 + 10,7862K_7 - 24,758K_8 + 12,9369K_9 + \\ + 14,1416K_{11} - 11,5492K_{12} + 2,50312K_{15};$$

$$k_{ceз1} = -2,89728 - 78,9975K_2 - 119,872K_3 + 90,9296K_4 + 55,4132K_5 + 29,3432K_6 + \\ + 115,256K_7 - 81,5961K_8 - 36,3847K_{10} + 135,591K_{11} - 90,4043K_{12} - 95,1809K_{13} + 43,4889K_{15} + \\ + 84,4293K_{16};$$

$$k_{ceз2} = 26,1284 - 258,515K_2 - 153,836K_3 + 156,238K_4 - 18,3144K_5 + 68,2044K_6 + \\ + 588,786K_7 - 640,123K_8 + 149,593K_9 - 120,605K_{10} + 658,713K_{11} - 687,706K_{12} - 131,578K_{13} - \\ - 80,044K_{14} + 116,262K_{16}.$$

Так, якщо станом на 30.06.2006 р. найбільше відхилення від нормативних значень, та, відповідно, найбільші пріоритети з точки зору докладання управлінських зусиль щодо покращення, мали коефіцієнт фінансування (значення пріоритету – 0,17), показники рентабельності продажів та виробництва продукції (значення пріоритетів – 0,14 та 0,15 відповідно), то станом на 31.12.2010 р. коефіцієнт фінансування має пріоритет 0,16, найбільший пріоритет – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (0,21). Рентабельність продажів та виробництва продукції мають пріоритети 0,09 та 0,07 відповідно.

На третьому етапі побудовано регресійні моделі залежності показників ефективності використання ресурсного потенціалу та коефіцієнтів стійкості економічного зростання від зміни значень пріоритетів критеріїв бізнес-процесів (з використанням пакету MS Excel).

Отримані регресійні моделі мають вигляд:

$$EPII = -1,12955 - 0,237631K_1 + 0,813959K_2 - 2,37002K_3 + 5,99901K_4 + 2,226K_5 + \\ + 0,397879K_6 + 15,3413K_7 - 23,6615K_8 + 15,7918K_9 - 4,05272K_{10} + 13,95K_{11} - 9,313K_{12} + \\ + 1,3596K_{13} + 0,539488K_{14} + 3,74656K_{15} + 1,76983K_{16};$$

$$k_{ceз1} = -2,09945 - 0,327453K_1 - 81,2824K_2 - 118,32K_3 + 88,1069K_4 + 56,6074K_5 + 28,544K_6 + \\ + 132,487K_7 - 89,5507K_8 + 1,8829K_9 - 37,2206K_{10} + 134,259K_{11} - 101,94K_{12} - 98,4512K_{13} - \\ - 6,47948K_{14} + 46,961K_{15} + 84,4704K_{16};$$

$$k_{ceз2} = 30,213 - 12,813K_1 - 264,774K_2 - 153,248K_3 + 149,559K_4 + 21,901K_5 + 67,4386K_6 + \\ + 575,755K_7 - 615,628K_8 + 134,095K_9 - 145,9K_{10} + 650,109K_{11} - 673,516K_{12} - 134,242K_{13} - \\ - 75,0129K_{14} - 16,7014K_{15} + 110,192K_{16}.$$

Значення коефіцієнтів детермінації  $R^2_{EPII} = 0,9985$ ,  $R^2_{k_{ceз1}} = 0,9788$ ,  $R^2_{k_{ceз2}} = 0,9815$  свідчать про те, що зв'язок між змінними в побудованих моделях тісний. Однак на підставі значень  $F$ -критерія Фішера та  $t$ -критерія Ст'юдента зроблено висновок, що побудовані регресійні моделі не відповідають реальній дійсності (значимість  $F > 0,05$  з рівнем довіри 95%), отримані оцінки параметрів рівнянь регресії також є недостовірними ( $p > 0,05$ ), у зв'язку з чим проведено декілька покрокових ітерацій з виключенням змінних, зв'язок яких з результативними показниками був статистично незначний.

Таблиця 3

Матриця векторів пріоритетів критеріїв бізнес-процесів ВАТ «Дніпрошина» за період з 2006 по 2010 рр.

№ п/п	Показники	30.06.2006	30.09.2006	31.12.2006	31.03.2007	30.06.2007	30.09.2007	30.12.2007	31.03.2008	30.06.2008	30.09.2008	30.12.2008	31.03.2009	30.06.2009	30.09.2009	30.12.2009	01.07.2010	30.06.2010	01.07.2010	30.12.2010
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,09	0,03	0,02	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04	0,12	0,05	0,03	0,06	0,06	0,08	0,06	0,06	0,03	0,04
2	Коефіцієнт покриття	0,04	0,06	0,07	0,02	0,14	0,13	0,08	0,02	0,04	0,06	0,10	0,03	0,09	0,07	0,08	0,03	0,07	0,07	0,06
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,03	0,11	0,13	0,10	0,09	0,10	0,06	0,02	0,04	0,06	0,10	0,03	0,04	0,07	0,10	0,08	0,05	0,07	0,06
4	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,03	0,11	0,10	0,05	0,09	0,10	0,07	0,05	0,07	0,02	0,06	0,01	0,04	0,05	0,02	0,02	0,05	0,06	0,03
5	Коефіцієнт фінансування	0,17	0,20	0,12	0,17	0,14	0,13	0,08	0,03	0,09	0,06	0,10	0,03	0,13	0,17	0,14	0,15	0,16	0,17	0,16
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,05	0,05	0,06	0,05	0,25	0,24	0,08	0,08	0,07	0,08	0,10	0,03	0,16	0,07	0,14	0,13	0,16	0,16	0,21
7	Коефіцієнт оборотності активів	0,05	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,04	0,07	0,03	0,06	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,05	0,03	0,02	0,03
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,02	0,03	0,02	0,06	0,02	0,03	0,04	0,13	0,03	0,02	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,03	0,03	0,02	0,09	0,01	0,02	0,02	0,18	0,03	0,02	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,03	0,02	0,05	0,03
10	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,03	0,03	0,02	0,08	0,02	0,03	0,02	0,09	0,03	0,02	0,03	0,10	0,04	0,03	0,02	0,07	0,02	0,05	0,03
11	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,04	0,03	0,03	0,08	0,03	0,03	0,03	0,07	0,04	0,07	0,03	0,08	0,04	0,03	0,02	0,05	0,04	0,03	0,03
12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,05	0,02	0,03	0,08	0,02	0,03	0,03	0,07	0,04	0,11	0,03	0,07	0,04	0,03	0,02	0,07	0,03	0,03	0,03
13	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,14	0,08	0,06	0,04	0,06	0,07	0,07	0,04	0,08	0,06	0,14	0,02	0,09	0,12	0,11	0,11	0,16	0,10	0,09
14	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	0,15	0,06	0,14	0,02	0,07	0,03	0,07	0,02	0,11	0,04	0,03	0,16	0,03	0,03	0,12	0,02	0,03	0,05	0,07
15	Матеріаловіддача	0,07	0,03	0,08	0,02	0,08	0,04	0,13	0,02	0,12	0,07	0,03	0,08	0,04	0,03	0,10	0,02	0,06	0,03	0,07
16	Зарплатовіддача	0,02	0,04	0,08	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,04	0,07	0,03	0,03	0,02	0,07	0,05	0,05	0,03	0,02	0,03

В результаті отримано регресійні моделі, які відповідають дійсності, а оцінки параметрів рівнянь регресії є достовірними:

$$EPH = -0,124225 - 2,78971K_3 + 5,4221K_4 + 10,7862K_7 - 24,758K_8 + 12,9369K_9 + \\ + 14,1416K_{11} - 11,5492K_{12} + 2,50312K_{15};$$

$$k_{ceз1} = -2,89728 - 78,9975K_2 - 119,872K_3 + 90,9296K_4 + 55,4132K_5 + 29,3432K_6 + \\ + 115,256K_7 - 81,5961K_8 - 36,3847K_{10} + 135,591 K_{11} - 90,4043K_{12} - 95,1809K_{13} + 43,4889K_{15} + \\ + 84,4293K_{16};$$

$$k_{ceз2} = 26,1284 - 258,515K_2 - 153,836K_3 + 156,238K_4 - 18,3144K_5 + 68,2044K_6 + \\ + 588,786K_7 - 640,123K_8 + 149,593K_9 - 120,605K_{10} + 658,713K_{11} - 687,706K_{12} - 131,578K_{13} - \\ - 80,044K_{14} + 116,262K_{16}.$$

Отримані моделі використані для розрахунку прогнозних значень показників ефективності ресурсного потенціалу, коефіцієнтів стійкості економічного зростання ПАТ «Дніпрошина» при значеннях пріоритетів критеріїв бізнес-процесів  $K_1 - K_{16}$ , розрахованих для провідних виробників шин світу. Особливість розрахунку полягала у зміні знаків при коефіцієнтах регресії на протилежні, оскільки й принципи оцінювання пріоритетів критеріїв бізнес-процесів  $K_1 - K_{16}$  для провідних виробників шин є протилежними тим, які були застосовані при визначенні пріоритетів критеріїв для ПАТ «Дніпрошина»: для провідних виробників найвищий пріоритет мали показники, покращення яких сприяло досягненню стратегічної мети, а для ПАТ «Дніпрошина» такий високий пріоритет визначено для показників, які мають найбільше негативне відхилення від нормативних значень.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином, значення показника ефективності використання ресурсного потенціалу, відповідно до моделі, отриманої на 9-му кроці, становитиме 0,2358, що у 2 рази більше, ніж підприємство мало станом на 31.12.2010 р.; значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, розрахованого з використанням показника чистого прибутку, значно збільшиться у порівнянні з відповідними значеннями станом на кінець 2010 р. та становитиме 13,47; значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, розрахованого з використанням показника невикористаного чистого прибутку, може зрости до 36,84 при інших рівних умовах, тобто при незмінних співвідношеннях між різними джерелами фінансування, рентабельністю виробництва, фондовіддачею тощо.

На практиці необхідно визначити допустимі та економічно доцільні темпи розвитку підприємства, оскільки вибір невірної політики та досягнення надзвичайно високих темпів зростання в короткий період може призвести до негативних фінансово-економічних наслідків.

Отримані результати підтвердили ефективність запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування, що виражено у покращенні показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, коефіцієнтів стійкості економічного зростання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.* – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Flood P. C. *Managing strategy implementation / S. J. Carroll, T. Dromgode, P. C. Flood, L. Gorman.* – Bodmin, Cornwall : Blackwells' Business, 2000. – 251 p.
3. Дафт Р. Л. *Менеджмент / Р. Л. Дафт.* – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
4. Ребенок А. В. *Синергетична концепція стратегічного управління проектами / А. В. Ребенок // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць.* – Луганськ, 2005. – № 2. – С. 30–36.
5. Lan-Ying Huang. *Key Drivers of Guanxi in China among Taiwanese Small to Medium-Sized Firms / Lan-Ying Huang, H. Young Baek, S. Min // Business Research.* – 2010. – Vol. 3. – No. 1 – P. 136–147.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2012 р.