

МАРКЕТИНГОВІ ПРОБЛЕМИ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І МІГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

© Мних О.Б., Давидович І.М., 2010

Розглянуто причини загострення актуальності соціальних і маркетингових проблем, особливо у сфері машинобудування, яке покликано відігравати стратегічну роль у зміні структури попиту і пропозиції як на товарному ринку, так і на ринку праці. Доводиться необхідність збалансування людського потенціалу у стратегії розвитку підприємств машинобудування та удосконалення методичних підходів щодо оцінювання продуктивності праці, які виробила сучасна практика розгортання диверсифікації виробництва і різних схем кооперації праці.

The article reviews reasons aktulnosti worsening social and marketing issues, particularly in engineering, which should play a strategic role in changing the structure of supply and demand as the commodity market and the labor market. Proves the necessity of balancing human development strategy in mechanical engineering and improved methodological approaches for evaluating productivity, which puts the modern practice of diversification of production and deployment of various schemes of cooperative work.

Постановка проблеми. Тривалий процес трансформації економіки України супроводжується збільшенням соціально-економічного простору дії неефективних моделей регулювання суспільно-економічних відносин і трудової міграції. Сучасні виклики менеджменту і маркетингу стають щораз гострішими. Збільшуються розриви між людським потенціалом і його продуктивним використанням, між середньою зарплатою працівників і розміром винагород топ-менеджменту в сфері машинобудування. Особливо відчутні зміни у вітчизняному машинобудуванні, яке потенційно повинно виконувати важливу стратегічну роль у диверсифікації виробництва і ринків, у реструктуризації попиту і пропозиції, у вирішенні проблем імпортозаміщення, у створенні технологічно-інноваційного середовища як сфери діяльності компетентних працівників. Сучасний маркетинг покликаний розширювати соціально-економічні та технологічні цілі розвитку, що принципово змінює стратегію диверсифікації діяльності і розроблення маркетингових планів на різних рівнях економіки.

Останніми роками з метою розширення бізнесу та розподілу власності в Україні, а не для відновлення платоспроможності підприємства використовуються процедури банкрутства. Хоча, як зазначає директор Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економіки України Ю. Хорунжий, у січні–листопаді 2009 р. кількість банкрутств комерційних підприємств в Україні зменшилася на 25 % – з 3245 до 2611, проте гострою і надалі залишається проблема фіктивних банкрутств, основними цілями яких є перерозподіл форм власності, ухилення від сплати податків або кредитів [1]. Це загострює соціальні і маркетингові проблеми розвитку машинобудівних підприємств і некерованої з боку держави міграції людського капіталу. За наближеними оцінками, за кордоном працює понад 8 млн. українських імігрантів, які стали такими внаслідок нагромадження соціальних проблем вітчизняної економіки, відсутності цілісного бачення перспектив розвитку стратегічних галузей економіки і практичної цінності маркетингу в налагодженні кооперованої праці виробників і споживачів у різних ділових циклах їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші лауреати Нобелівської премії з економіки Я. Тінберген і Р. Фріш одержали нагороду за побудову динамічних моделей та їх застосування для аналізу економічних процесів, а теорії і моделі економічного зростання розроблено у працях

П. Самюельсон, С. Кузнец, К. Ерроу та інших нобеліантів, які ґрунтовно досліджували природу соціально-економічних криз, забезпечення суспільства від їхньої руйнівної дії. Сучасна світова фінансово-соціальна криза зачепила фундаментальні засади розвитку машинобудування, змінила принципи формування товарних і фондових ринків України, відповідно, концепція маркетингу і принципи соціально відповідального, етичного бізнесу повинні знайти гідне місце у стратегічних програмах розвитку виробників та їх ділових клієнтів.

Нові підходи щодо взаємодії основних факторів економічного розвитку (праці та капіталу) запропоновано П. Ромером, Р. Лукасом і Р. Дж. Барро та ін. Узагальнюючи світовий досвід і наукові результати, для маркетологів важливо усвідомити, як саме на практиці досягаються позитивні результати, особливо на шляху поєднання різних видів спеціалізованих виробництв, переходу від екстенсивного до інноваційного розвитку, зокрема, у регулюванні трудової міграції.

Діюча нераціональна структура виробництва у машинобудуванні, розподілу ресурсів і доходів у різних секторах реальної економіки – це відображення відсутності цілісної національної стратегії розвитку макроекономіки, розпорошеності науково-технічного і трудового потенціалу, невідповідності розроблених стратегій розвитку окремих підприємств новому ринковому простору. З табл. 1 видно, що темпи зростання номінальної зарплати перевищують такі самі показники щодо реальної зарплати, зростає заборгованість із зарплати та індекси цін на промислову продукцію, імпорт у лютому 2010 р. більше ніж на 300 млн.дол. перевищував експорт. Всі ці явища порушують процес відтворення капіталу виробників, дезорієнтують їх при виборі вигідного товарного асортименту, стають причиною несистемної диверсифікації виробництва і ринків. Відповідно, в іншій системі координат необхідно ставити маркетингові завдання, концентрації ресурсів і виділення пріоритетів у послідовності реалізації тих задач.

Таблиця 1

Порівняння соціально-економічних показників за січень–лютий 2009–2010 рр. [2]

Показники	Фактично за січень–лютий 2010 р.	Темпи зростання, %		
		лютий 2010 р. до січня 2010 р.	лютий 2010 р. до лютого 2009 р.	січень–лютий 2010 р. до січня–лютого 2009 р.
Середньомісячна заробітна плата одного працівника				
номінальна, грн.	1933	102,0	115,8	116,6
реальна, %	x	100,1	104,2	105,1
Заборгованість із виплати заробітної плати – разом 3, млн. грн.	1737,7	102,7	105,7	x
Кількість зареєстрованих безробітних на кінець періоду, тис. осіб	530,3	100,7	58,5	x
Індекс цін виробників промислової продукції	x	101,9	116,4	103,84
Індекс споживчих цін	x	101,9	111,5	103,74
Експорт товарів, млн.дол. США	3011,8	x	x	123,6
Імпорт товарів, млн.дол. США	3326,0		3326,0	

Науково-технічні послуги вимагають відповідного маркетингового забезпечення у сфері споживання промислової продукції, зокрема машинобудівної. Як видно з даних табл. 2 [2], ці послуги є досить незначними у загальних обсягах витрат на виконання науково-технічних робіт. Тільки високотехнологічні товари, як показує зарубіжний досвід, можуть істотно змінити структуру розподілу цих витрат і підвищити практичний інтерес до концепцій маркетингу у просуванні технологій на ринку.

**Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт
та інноваційна активність підприємств, млн. грн.**

РОКИ	Разом	Зокрема				Питома вага обсягу наукових і науково-технічних робіт у ВВП
		фундаментальні досліджен.	прикладні дослідження	розробки	науково-технічні послуги	
2000	1978,4	266,6	436,7	1106,3	168,8	1,16
2001	2275,0	353,3	304,9	1317,2	299,6	1,11
2002	2496,8	424,9	343,6	1386,6	341,7	1,11
2003	3319,8	491,2	429,8	1900,2	498,6	1,24
2004	4112,4	629,7	573,7	2214,0	695,0	1,19
2005	4818,6	902,1	708,9	2406,9	800,7	1,09
2006	5354,6	1141,0	841,5	2741,6	630,5	0,98
2007	6700,7	1504,0	1132,6	3303,1	761,0	0,93
2008	8538,9	1927,4	1545,7	4088,2	977,7	0,90

Варто вивчати світовий досвід вирішення соціальних проблем і забезпечення економічного зростання. Так, для прикладу, доктор Мухамед Юнус, лауреат Нобелівської премії миру 2006 року, на основі глибокого “польового” дослідження закономірностей поширення злиднів і завдяки набутому власному досвіду заснував Grameen Bank, принципом діяльності якого впродовж 30 років є мікrokредитування найбідніших верств населення Бангладеш і Південно-Східної Азії. Впровадження подібних проектів підвищило темпи зростання цього регіону у десятки разів. Злидні він визначає не як певну суму мінімального доходу, а як певний комплекс можливостей для задоволення основних потреб людини. Такі можливості, на нашу думку, відкриває стратегічне розуміння ролі маркетингу в новому суспільному розподілі праці, у регулюванні товарних і фінансових потоків, у міграції людських ресурсів у напрямі підвищення цінності людського капіталу, тобто в контексті підвищення якості економічного зростання машинобудування.

Великомасштабні перетворення у виробничій сфері, як зазначає проф. З.С. Варналій, обов’язково позначаються на відносинах розподілу, обміну і споживання, тобто товарно-вартісних відносинах, що ставить додаткові вимоги до регіональної інфраструктури як важливої передумови ефективності інвестицій, стабілізації економіки, економічного зростання та його якості. Можна узагальнити важливість інфраструктури як економічного простору, де забезпечуються умови для розвитку людського капіталу, товарних ринків, де регулюється рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, збалансовуються чи відстають в часі різні стадії життєвих і ділових циклів виробників машинобудівної продукції. З погляду регіональної економіки важливою є інтеграція різних регіональних просторів у єдиний національний ринок через розвиток людського потенціалу і перспективних можливостей виробничих систем у певних структурах ділового партнерства, на що особливу увагу акцентує проф. Є.І. Бойко, а також промислових кластерів, які відповідають стратегічним завданням транскордонної співпраці, що висвітлені, зокрема, в працях проф. Н.А. Мікули. Відповідно, регіональні пріоритетні ринки формуватимуть нові ніші для розвитку логістики постачання, збуту і визначатимуть нові потреби у товарному портфелі підприємств, що аргументовано доводиться в наукових роботах проф. Є.В. Крикавського.

Формулювання цілей статті

Виявити динаміку результатів економічного розвитку країни, оцінити їх соціальні наслідки і показати суспільну цінність маркетингу у розвитку машинобудівних підприємств, у збалансуванні людського потенціалу і регулюванні трудової міграції є основною метою цієї роботи.

Виклад основного матеріалу

Теорія загальної рівноваги не може бути затребуваною у сучасній практиці машинобудівних підприємств з нерівномірним розподілом економічної влади серед суб’єктів господарювання, асиметричним розподілом зовнішніх і внутрішніх витрат через різні питомі витрати на подолання

опору з боку наявних і потенційних конкурентів. В Україні була здійснена прискорена лібералізація за відсутності розвинутої ринкової інфраструктури, здійснювалася непродумана та юридично не забезпечена приватизація, наслідками якої стала надвисока поляризація суспільства й окремих регіонів за доходами, а політика стабілізації мала обмежений характер, що призвело до прояву регіональних ознак диференціації, концентрації виробництва та економічної влади. Висока динаміка і взаємодія факторів макроекономіки постійно змінюють значущість параметрів машинобудівного підприємства як складної соціально-економічної системи.

Технологічні і функціональні зв'язки, матеріально-грошові та інформаційні потоки машинобудівних підприємств акціонерного типу формують каркас корпоративного управління, в межах якого розвивається так званий внутрішньокорпоративний ринок з високою концентрацією всіх необхідних ресурсів завдяки зростанню масштабів виробничо-комерційної діяльності, що уможливило застосування методу цінової дискримінації або перехресного субсидювання при розширенні організаційно-правового поля дії трансфертних цін. Останні виконують роль координатора і доволі гнучкого інструменту регулювання комерційно-виробничої діяльності і грошових потоків від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності для послаблення негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність структур, що взаємодіють. Зловживання трансфертними цінами, яке спостерігається як в Україні з порівняно низьким рівнем розвитку, так і в індустріально розвинених країнах (для прикладу, в Німеччині в 2004 р. збитки від зловживання трансфертними цінами сягали близько 25 млрд. дол. на рік), унеможливило об'єктивну оцінку інвестицій в людський капітал та ідентифікацію напрямів конкурентних переваг окремих машинобудівних підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка фінансово-економічних показників машинобудівних підприємств
(КВЕД № 29 – виробництво машин і устаткування)**

РОКИ	Частка основних засобів в активах, %			Рентабельність реалізації, %			ЕВІДТА, %		
	Дані по Україні	Дані по Львівській обл.	Дані по ВАТ "Карпати"	Дані по Україні	Дані по Львівській обл.	Дані по ВАТ "Карпати"	Дані по Україні	Дані по Львівській обл.	Дані по ВАТ "Карпати"
2004	39,69	53,12	61	24,12	12,6	14	9,03	(4,2)	3
2005	37,6	51,07	56	22,22	13,57	13	8,05	(26,83)	3
2006	34,73	44,03	63	19,17	12,17	25	7,18	(3,37)	5
2007	33,43	43,61	47	18,31	12,44	25	7,8	(4,34)	4
2008	28,63	38,6	43	21,86	16,94	26	8,5	3,17	7

У кожному бізнесі тією чи іншою мірою розвивається маркетингова функція і змінюються цінності. Суперечливість інтересів власників компанії і її виконавчих ланок проявляється особливо сильно на високомонополізованих ринках, а також в ситуаціях "збирання врожаю" на вже сформованих насичених ринках [2]. Чим вищі темпи НТП, тим актуальнішою стає ділова співпраця, тим гнучкішими повинні бути всі фактори виробництва. Тому і маркетинг повинен активно реагувати на сучасні тенденції у зміні обсягу і структури науково-технічних робіт та інноваційної активності підприємств.

Проблема міграції трудових ресурсів – це одночасно і проблема національної безпеки країни, збалансування регіональних програм розвитку, захисту економічних і соціальних інтересів вітчизняного бізнесу при агресивній конкуренції на світових товарних і фондових ринках, особливо при поглибленні системної світової кризи (рис. 1).

У січні 2010 р. розмір середньої номінальної заробітної плати штатних працівників підприємств, установ, організацій (з кількістю працівників 10 осіб і більше) становив 1916 грн. і порівняно з груднем попереднього року зменшився на 12,4 %. До видів економічної діяльності з найвищим рівнем оплати праці у січні 2010 р. належали фінансова діяльність, виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення і добування паливно-енергетичних корисних копалин, де заробітна плата працівників перевищила середній показник по економіці в 1,7–2,2 раза. Індекс реальної

заробітної плати у січні 2010р. порівняно з груднем 2009р. становив 86,7 %, порівняно з січнем 2009 р. – 106,0 %. Кількість зареєстрованих безробітних на 1 березня 2010 р. становила 530,3 тис. осіб, або 27,5 % всіх безробітних працездатного віку (за методологією МОП). Серед них майже кожний дев'ятий втратив роботу з економічних причин. Допомогу з безробіття отримували 77,5 % осіб, які мали статус безробітного. Кожний другий безробітний раніше займав місце робітника, майже кожний третій – посаду службовця, а решта безробітних не мали професійної підготовки. Фінансова криза і зростання безробіття напружують криміногенну ситуацію, адже питома вага працездатних осіб, підозрюваних у скоєнні злочинів, які на момент учинення злочину не працювали і не навчались, становила 69,8 %, а протягом січня–лютого 2010 р. у загальній кількості злочинів 59 % становили злочини проти власності.



Рис.1. Комплексне вирішення проблеми збалансування людського потенціалу у стратегії розвитку підприємств машинобудування

Прихід на український фондовий ринок потужної російської біржі – Московської міжбанківської валютної біржі (ММВБ) у листопаді 2009 р. прискорить процеси викупів і поглинань в Україні, адже був втрачений час для ефективної реструктуризації вітчизняного бізнесу і його диверсифікації. Російські інвестори купують вже другу українську біржу. Російська РТС володіє 49 % акцій “Української біржі” (у перспективі частка зменшиться до 40 %), а в березні–квітні 2010 року Московська міжбанківська валютна біржа повинна викупити 50 %+1 акцію біржі ПФТС [3]. Тобто Росія отримає серйозні важелі впливу не тільки на український фондовий ринок, але й на українські компанії. Зростання обсягів розміщення і чергове підвищення прибутковості ОВДП до

29 % річних в 2010 р. разом зі скороченням їх терміну погашення означає, що в Україні за пасивної участі держави у корпоративному управлінні знову формується нова фінансова “піраміда” на основі короткострокових державних цінних паперів, що може призвести до втрати резервів і фінансових можливостей емітентів, до посилення неконтрольованої міграції капіталу, зокрема людського, до зростання трансакційних витрат, зв’язаних із захистом бізнесу від ворожого поглинання та очікуваного скорочення чисельності працівників. Станом на 01.04.2010 р. було 1058 акціонерних товариств, з них ВАТ – 365, а закритих – 646, публічних -4, а приватних – 6.

Статистика свідчить про збитковість кожного другого машинобудівного підприємства України за підсумками трьох кварталів 2009 року: 49,2 % машинобудівних підприємств були збитковими, а сума збитків 3372,8 млн. грн., а в промисловості – 49,3 % збиткових підприємств із сумою збитків 28413,9 млн. грн.

Щоб досягти успіху, фірма повинна порушувати стійкі неефективні норми й обмежувати дію застарілих стандартів, спрямовуючи інтелектуальні ресурси на формування нових правил, норм і стандартів, які відповідають вищим соціальним цінностям. Р.С. Каплан і Д.П. Нортон стверджують: “Стандарти, які характеризують спосіб реалізації внутрішніх процесів і обслуговування клієнтів, визначені в минулому, становлять лише пункт виходу постійного удосконалення і не можуть бути нормами при поточних і майбутніх діях. Така зміна підходу вимагає значущого підвищення вмінь працівників і використання їх креативності” [4]. Тому особливо актуальною є проблема підвищення професійних якостей маркетологів, логістів, фінансових менеджерів, які визначатимуть нові економічні зони забезпечення синергічного ефекту завдяки зміні структурно-функціонального розподілу завдань і стратегічних зобов’язань підрозділів, ділових партнерів. Це означає необхідність вибудовування нової системи координат під час розроблення стратегій розвитку й оцінки ефективності, а також ідентифікації рентабельності людського капіталу в нових стратегіях диверсифікації виробництва, з погляду суспільної цінності. Широковживаний показник продуктивності праці як відношення продажу до чисельності працівників видається занадто спрощеною схемою оцінювання внеску індивідууму в результати якісного зростання, адже далеко не завжди зростання продажів відповідає потребам суспільства, а працівники компанії не є сталою структурою, зважаючи на щораз більші темпи зростання залучених зі сторони працівників для виконання короткострокових завдань і розширення простору дії явищ аутсорсингу. Тут варто також відзначити розбіжності між бухгалтерським та економічним прибутком через різну політику обліку витрат у сфері виробництва, що призводить до неоднозначної оцінки ефекту зростання продажів у розрахунку на кожного працівника (зростання продуктивності зайнятих може бути реалізоване за меншого бухгалтерського прибутку). З іншого боку, зменшення знаменника у показнику продуктивності можна досягти через звільнення, причому системні наслідки таких дій можуть принести лише короточасну вигоду, але можуть стати загрозою для стабільного тривалого розвитку, особливо коли знижується рівень пропозиції на ринку праці. У роботі пропонуються показники для оцінювання рентабельності людського капіталу і його впливу на створення вартості підприємства, зокрема [5]:

а) економічна додана вартість людського капіталу, яка дає змогу встановити, яку величину економічної доданої вартості можна приписати одиниці праці, що виражає формула:

$$\frac{EVA}{\text{реальна зайнятість}}$$

б) додана вартість людського капіталу як відношення:

$$\frac{\text{прибуток від операційної діяльності} + \text{винагородження та інші надання на користь працівників}}{\text{реальна зайнятість}}$$

У бізнес-планах необхідно визначити, в яких пропорціях розподілятимуться обмежені ресурси між традиційними та новими видами економічної діяльності, між державою як співвласником акціонерного капіталу, банківськими та іншими фінансовими інститутами для забезпечення довгострокового розвитку [6–8]. Західний регіон України має значний науково-технічний потенціал, що

складається з науково-дослідницьких інститутів та об'єднань різного профілю, навчальних і наукових установ зі значною науково-дослідницькою сферою. Практично кожне промислове підприємство має в розпорядженні науково-дослідний сектор чи лабораторію.

Світові та європейські цінові тенденції на енергоресурси істотно змінюють структуру операційних витрат підприємств машинобудування України, підвищуючи нестабільність грошових потоків і питому вагу боргових зобов'язань через порушення фінансової дисципліни у відносинах з клієнтами. Так, на ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” частка матеріальних затрат у загальній сумі операційних витрат за підсумками 2006 р. становила 77,5 %, тоді як витрати на оплату праці разом з відрахуваннями на соціальні заходи – 18 %, амортизації – лише 1,5 %. Тому частка доданої вартості на такому підприємстві та її зростання істотно залежатимуть не тільки від динаміки цін на готову продукцію на європейських ринках та її конкурентоспроможності, але й від темпів розвитку актуальних послуг (табл. 4), оптимізації логістики постачання і збуту матеріальних ресурсів, фінансової логістики в розрахунках з клієнтами і пошуку компромісних рішень у разі порушення умов контракту.

Таблиця 4

Найактуальніші послуги, що відповідають викликам інноваційного підприємництва

№ з/п	Зміст послуг
1	Надання інформації про країну, її регіони, економіку, галузі і бізнес-клімат
2	Послуги стратегічного планування
3	Виконання маркетингових досліджень внутрішніх ринків для іноземних компаній
4	Проект-менеджмент
5	Аналіз “витрати – вартість” бізнес-плану
6	Консультації при виборі місця розташування фірми і нерухомості в країні, зокрема організації відвідувань придатних для компанії місць
7	Консультації з трудового і податкового права, регулювання експорту й імпорту
8	Супровід і консультації при створенні підприємств, зокрема за умовами реєстрації бізнесу, подавання заявок на одержання гранту тощо
9	Допомога в підготовці документів, необхідних для реєстрації бізнесу
10	Залучення венчурного капіталу під фінансування нового бізнесу
11	Посередництво в переговорах з банками щодо залучення кредиту для фінансування бізнесу
12	Пошук місцевого бізнесу – партнера для іноземної компанії для участі у наявному або новому підприємстві, для технологічного трансферту
13	Посередництво між приватними компаніями і різними державними відомствами, а також постачальниками води, електрики, телекомунікацій та інших послуг
14	Допомога місцевим компаніям при розширенні бізнесу за кордон
15	Здійснення галузевих заходів у різних країнах світу для знайомства компаній з різних країн, що працюють в одній галузі
16	Пошук для іноземних компаній місцевих юристів, бухгалтерів, консультантів із нерухомості тощо
17	Представлення інтересів іноземної компанії в органах виконавчої влади, зокрема лобі з питань імміграції
18	Попереднє повідомлення іноземних компаній про зміни, що плануються у податковому і регуляторному законодавстві
19	Здійснення заходів для формування позитивного інвестиційного іміджу країни

Особливо важливим для машинобудування є рівень концентрації виробництва і рівень монополізації ринків збуту як важливих факторів впливу на стратегію маркетингу і розвитку інтелектуального капіталу, зокрема людського, диверсифікацію діяльності виробників, адже в процесі їх маркетингової діяльності ситуація може бути несиметрична й економічну владу над партнером насамперед має той, хто володіє товаром з динамічно зростаючим попитом у певному середовищі, має високий рівень концентрації виробництва і, відповідно, ефект масштабу виробництва, а також сприятливі умови доступу до стратегічно важливих, дефіцитних ресурсів через отримання дозволів та ліцензій, що вимагає ґрунтовного дослідження портфелю нематеріальних активів як стратегічних ресурсів виробників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Менеджерам необхідно активно здійснювати пошук різних варіантів диверсифікації, реструктуризації підприємства і маркетингу, регулювання процесів міграції трудових ресурсів, орієнтованих на захист власного бізнесу від можливого поглинання, викупів, коли завуальовані справжні цілі організаційних і технічних змін. Розв'язання цих задач визначає необхідність вдосконалення змісту статистичних джерел інформації у банках даних підприємств в адміністративно-територіальному перерізі, які б могли бути дієвим інструментом для регулювання структурно-функціональних змін в регіоні згідно з визначеними пріоритетами соціально-економічного інноваційного розвитку. Це актуалізує проблему створення та ефективного використання комплексної інформаційно-аналітичної системи (КІАС) моніторингу, обробки й аналізу інформації щодо інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств (на основі ЄМБД – єдиного міжгалузевого банку даних інформації з інноваційного потенціалу й розвитку регіонів України), а також організації їх порівняльного маркетингового аналізу.

1. <http://www.legalweekly.com.ua/article/?uid=1682>. 2. www.ukrstat.gov.ua. 3. <http://www.newsru.ua/arch/finance/15jan2010/fond.html>. 4. Kapłan R.S., Norton D.P. *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Arthur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 123. 5. Enz J.F. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 44 i n. 6. Садова У.О. Соціальна політика в Україні: регіональні дослідження і перспективи розвитку. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 408 с. 7. Мних О.Б. *Інтелектуальний капітал і його роль у формуванні вартості машинобудівного підприємства та його інноваційній діяльності* / Мних О.Б. // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2008. – № 623. – С. 154–169. 8. Мних О.Б. *Проблеми формування вартості і зростання цінності інтелектуального капіталу на машинобудівних підприємствах Львівщини в контексті підвищення конкурентоспроможності економіки* / Мних О.Б. // Зб. наук. праць “Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності”. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2008. – Вип. 1, т. 2. – С. 210–221. 9. Сливоцький А. *Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів: Пер. з англ.* – К.: Пульсари, 2001. 10. Мних О.Б. *Проблеми формування вартості і зростання цінності інтелектуального капіталу на машинобудівних підприємствах Львівщини в контексті підвищення конкурентоспроможності економіки* / Мних О.Б. // Зб. наук. праць “Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності”. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2008. – Вип. 1, т. 2. – С. 210–221. 11. Кеничи Омае. *Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски* / Пер. с англ. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2007. – 215 с.