

АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ЛЬВІВСЬКЕ ВІДДІЛЕННЯ

На прерах рукопису

КАНАРЕЙКІН
Володимир Іванович

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ЕФЕКТИВНОСТІ І СТАБІЛІЗАЦІЇ РОБОТИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність : 08.00.05 - Економіка, планування,
організація управління народним господарством
та його галузями

А в т о р е ф е р а т
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Львів - 1994

Дисертаційна робота виконана у Львівському відділенні
Інституту економіки АН України

ЛННБ України ім. В. Стефаніка



00810442 (J)

- Науковий керівник - академік АПН України, доктор економічних наук, професор П.А. БЕЛЕНЬКИЙ
- Науковий консультант - доктор економічних наук Г.І. Башнянин
- Офіційні опоненти : - академік АПН України, доктор економічних наук, професор Є.І.Бойко
- кандидат економічних наук Я.С. Карп'як
- Провідна організація - Львівський державний університет

Захист дисертації відбудеться "13" травня 1994 р.
о " " год. на засіданні спеціалізованої вченої ради
Д 016.39.03 по захисту дисертації на здобуття наукового
ступеня доктора економічних наук при Львівському відділенні
Інституту економіки АН України за адресою : 290008,
м. Львів, вул. Театральна, 17.

В дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Львівського
відділення Інституту економіки АН України.

Автореферат розісланий "12" світня 1994 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат економічних наук

В.І. ЖОВТАНЦЬКИЙ

ЛННБ ім. В. Стефаніка
АН України

І. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

І.І. Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується незвичайними змінами у структурі і формах власності, організації та управління виробництвом, відносинах з приводу виробництва, розподілу і споживання. Це зумовлює необхідність нових підходів до постановки і розв'язання проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства і забезпечення стабільності його розвитку в умовах становлення ринкових відносин.

При переході на ринкові умови господарювання помітилися тенденції до самостійності структурних підрозділів великих об'єднань і підприємств. Державні органи, що не справилися з управлінням в нових умовах і делегували ряд функцій, а з ними і відповідальність, надали широкі додаткові права трудовим колективам у вирішенні виробничо-господарських питань. Проте механічний нерозподіл функцій управління від держави до колективів найчастіше не задовільняв самі колективи, оскільки таке постановке питання не розв'язувало головної проблеми - соціально справедливий розподіл доходів від господарської діяльності між працівниками підприємства і власником майна - державою, тому на багатьох підприємствах розпочався пошук шляхів і механізмів перетворення найменших працівників на власників засобів виробництва. Так, з'явилися орендні, колективні підприємства і акціонерні товариства із змішеною формою власності.

В початку процес трансформації власності мав хаотичний характер, що пояснювалось відсутністю достатньо серйозної теоретико-методологічної бази, відпрацьованого законодавства, аналізу результатів здійснених експериментів, ретроспективного аналізу розвитку різних форм власності, технології реалізації подібних проєктів.

На сьогоднішній день узагальнюється світовий досвід приватизації, особливо в так званих постсоціалістичних країнах /Угорщина, Чехія, Словаччина, Польща, Росія, Латвія, Литва, Естонія і т.д./, аналізуються перші кроки роздержавлення і приватизації великих підприємств в Україні / АТ Концерн "Електрон", ВО "Конвейер", Фірма "Світоч", ОП "ТМБЛ", ЛЮ "Іскра" і інш./, відпрацьовуються і доповнюються приватизаційні законодавчі акти і державні програми.

Аналіз діяльності підприємств зі змішеною формою власності

показав, що зміна власника не дає очікуваного підвищення ефективності виробництва, якщо не проведена реформа організаційно-економічної системи підприємства.

Реформування організаційно-господарського механізму підприємства повинно проводитись на основі використання методів системного підходу з врахуванням умов кризової ситуації економіки держави, пов'язаної з переходом від комендно-адміністративних методів управління до ринкових. Для ефективного управління підприємством в цих умовах необхідно чітко сформулювати стратегічні і тактичні цілі, які треба досягти на тих чи інших етапах проведення реформи. Розробка науково-методичних підходів проведення комплексної реформи на підприємстві в умовах кризи зовнішнього середовища є актуальною і визначає вибір теми даного дослідження, його основної цілі і завдань.

1.2. Мета і завдання дослідження. Метою даної дисертаційної роботи є обґрунтування науково-методичних основ і розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності і стабілізації роботи підприємства в умовах становлення ринку.

Це передбачає вирішення наступних завдань:

- аналіз факторів ефективності функціонування підприємств в кризовій ситуації;
- аналіз світового досвіду приватизаційних процесів і обґрунтування вибору форми власності для окремих підприємств;
- розробка методологічних підходів до реформування організаційно-економічної системи підприємства;
- обґрунтування вибору шляхів забезпечення стійкості і виживання підприємства в умовах становлення ринкових відносин;
- обґрунтування і впровадження методики внутрішніх економічних відносин на підприємстві.

1.3. Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є науково-методичні розробки і нормативні матеріали по вдосконаленню організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності і стабілізації роботи підприємства в умовах становлення ринку.

Об'єкт дослідження – організаційно-господарська система крупних промислових підприємств.

І.4. Методологія і методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали сучасні теорії ринкової економіки, вітчизняні і зарубіжні публікації з питань розвитку ринкових відносин. В дослідженні використані закони України, що стосуються діяльності виробничих підприємств, процесів приватизації та інші нормативні документи.

В ході дослідження використані методи системного підходу, статистичного і порівняльного аналізу.

І.5. Наукова новизна даної дисертаційної роботи полягає в наступному:

- реалізований системний підхід до вирішення проблеми забезпечення виживання і ефективності функціонування підприємства в період становлення ринкових відносин;
- запропонований методологічний підхід до забезпечення виживання господарського суб'єкту в умовах становлення ринку як такого, що готує плацдарм для роботи в післякризовий період;
- визначено залежність ефективності виробництва в умовах становлення ринкових відносин від зміни форми власності, узв'язаної з реформуванням організаційно-господарської системи підприємства та форм і методів управління;
- сформульовані методологічні підходи до вибору шляхів реорганізації державного підприємства, орієнтованого на виробництво, до акціонерного товариства з орієнтацією на споживача.

І.6. Теоретичне і практичне значимість. Теоретичне значимість результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних підходів до формування організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності і стабільності роботи підприємства в умовах становлення ринкових відносин.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій по удосконаленню організаційно-господарської системи крупного промислового підприємства, що включають технологію трансформації форми власності; переорієнтації на маркетинг, впровадження механізму внутрішніх економічних відносин.

Реалізація розроблених рекомендацій дозволить вижити в умовах кризової ситуації і забезпечити підвищення ефективності роботи в післякризовий період.

1.7. Апробація і впровадження результатів дослідження.

Рекомендації, що містяться в даній роботі впроваджені на ВО "Елегал" і реалізовані на орендному підприємстві "Тепл". Методичні рекомендації впровадження внутрішніх економічних відносин на підприємстві опубліковані в ЦНТІ і розповсюджені в Україні.

Основні висновки і отриманий досвід доповідались на засіданні консультативної Ради при представнику президента по Сокальському району, Ради корпорації "Укрелекор" / м.Київ /, надвірної Ради АТ "Концерн-Електрон", науково-методичних конференціях, семінарах, були використані при підготовці наукових звітів.

Результати досліджень можуть бути використані в роботі виробничих підприємств і організацій, що приватизуються, або знаходяться в кризових ситуаціях.

Основні положення дисертації опубліковані в 4-х публікаціях, загальним обсягом 2,0 друкованих аркуша.

1.8. Структура роботи. Робота складається з вступу, 2-ох розділів, заключення і бібліографії.

В першому розділі дисертаційної роботи "Науково-методичні основи підвищення ефективності виробництва" розглянута залежність ефективності виробництва від форми власності, аналізується світовий досвід приватизації великих підприємств, розглядаються фактори, що впливають на ефективність виробництва в кризовий період.

В дослідженні відмічається, що практично на всіх підприємствах, що змінили форму власності, ефективність була вищою, ніж у попередні роки або на аналогічних державних підприємствах. Але якщо одночасно не проводилися реформи організаційно-економічної системи, не переглядалися цілі і орієнтація виробництва, інвестиційна і інженерна політика, то кризова ситуація економіки держави приводила до втрати цього ефекту, або й до припинення діяльності підприємства.

В другому розділі дисертаційної роботи "Рекомендації по вдосконаленню організаційно-економічних механізмів" пропонуються рекомендації, які дають можливість керівництву підприємства обґрунтувати вибір нової організаційної структури, орієнтованої на маркетинг, яка супроводжується поетапно: орієнтація на виробництво - орієнтація на збут - орієнтація на маркетинг. Крім того, запропоновані методичні рекомендації до впровадження внутрішніх економічних

відносин на підприємстві, які дають можливість зацікавити кожного працівника в отриманні прибутку підприємством.

Керівництво підприємством, яке функціонує в умовах економічної кризи даної держави, повинно використовувати можливість відкриття представництв, філій в інших країнах, де економічне середовище дає можливість ефективно функціонувати як структурним підрозділом, так і основному підприємству.

Таким чином, створюється можливість забезпечити більш високу надійність функціонування підприємства і вижити з достатніми силами для роботи в після кризовий період.

В заключенні сформульовані основні теоретичні висновки та практичні рекомендації по забезпеченню ефективності і стійкості функціонування крупного промислового підприємства в умовах становлення ринкових відносин.

2 . ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ

2.1. Ефективність роботи підприємства зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

До факторів зовнішнього середовища відносяться : стан законодавчої і нормативної бази, загальний стан економіки держави, фінансово-кредитна політика і ін.

Внутрішні фактори зумовлені організаційно-виробничою структурою підприємства, формою власності на засоби виробництва, інноваційною, інженерною політикою і т.д.

Вивчення світового досвіду функціонування підприємств показало, що форма власності на засоби виробництва відіграє вирішальну роль в забезпеченні ефективності і стабільності роботи підприємства.

Однак в країнах з недостатньо розвиненими ринковими відносинами передача власності або контролю в приватні руки саме по собі не приводить до посилення конкуренції і підвищення ефективності виробництва. Тобто хоча в цілому розвинута конкуренція не можлива без приватної власності і приватні підприємства працюють більш ефективно, але реальна дієвість накладає такі обмеження, що приватизація не може бути самоціллю. Вона є лише засобом лібералізації економіки і її успіх багато залежить від ефективності структурної перебудови економіки.

Трансформація власності не є необхідною і достатньою умовою

більш ефективного використання ресурсів. Цей засіб можна використувати дуже обмежено, а не як універсальний засіб від неефективності державного сектору.

Приватизація в Україні здійснюється з великими труднощами. Позначається багато факторів: масштабність процесу зміни форми власності, зетяжне кризе господарства, залежність економіки України від торгівлі з-за кордоном, психологічна інертність населення. Тому необхідно ще раз проаналізувати світовий досвід приватизації, співставити основні моменти розвитку цього процесу і розробити методологічні підходи для вибору стратегії виживання конкретного підприємства в цей перехідний період з найбільш значним підвищенням ефективності виробництва в післякризовий час.

2.2. Сучасна криза в економіці країни зумовлена переходом від адміністративно-командної системи до ринкової економіки

Як визначається в літературі, перехідний період - це об'єктивно необхідний час зміни адміністративно-розподільчої системи, яка привела економіку до повного занепаду, на систему ринкового регулювання економічних відносин. Цей період може тривати 5-15 років. Тривалість перехідного періоду залежить від багатьох факторів: ступеня одержавлення / державної монополізованості / економіки; науково-технічного стану народного господарства; стану фінансово-грошової системи; "за" і "проти" політичних сил; матеріального стану суспільства; психологічних установок різних верств суспільства; екології; єдності суспільства і довіри до керівництва.

Можна згодитися, що той етап, коли починається безповоротний процес переходу до нової якості, вважається початком перехідного періоду. Для початку ж переходу економіки у нову якість необхідно провести комплекс підготовчих робіт і прийняти законодавчі акти, розробити механізм їх реалізації, створити відповідні структури управління.

Якщо розглядати перехідний період в економіці України, то в світлі вище вказаного, можна сказати, що у нас ще не розпочався перехідний період, а лише ведуться підготовчі роботи.

З цієї точки зору вибір стратегічних цілей підприємства повинен бути розрахований на достатньо великий проміжок часу.

В умовах діючого в Україні законодавства ключовими моментами стратегії виживання підприємства є: визначення цілей функціонування підприємства; зміна форми власності підприємства; забезпечення незалежності прийняття рішень; перехід до більш ефективних методів господарювання, удосконалення внутрігосподарських економічних відношень; вибір пріоритетів виробництва продукції; удосконалення організаційної структури виробництва.

2.3. Категорії стабільності або стійкості характеризують стан об'єкта, при якому основні характеристики / прибуток, рентабельність, зберегти свою долю на ринку і інш. / різко не відхиляються ні в сторону зменшення, ні в сторону збільшення.

Підприємства по-різному долали кризові ситуації. Одні звертали напітатовкладення, скорочували витрати на наукові дослідження, заважали у борги. Інші, навпаки, повністю здійснювали свої програми, зберегли вільні ресурси, високу конкурентоздатність і підготувались до чергового підйому.

Таким чином одним з основних моментів стратегії виживання є створення стартових позицій для роботи в період після подолання кризи. Пріоритетною метою більшості підприємств є стабільність і стійкість їх функціонування.

До числа поточних конкретних цілей в умовах перехідного до ринкових відносин періоду можна віднести: виживання; збереження існуючого ринку збуту продукції і розширення його; своєчасне забезпечення виробництва сировиною і матеріалами; забезпечення потенціалу для роботи в після кризовий період.

Цього можна досягнути, вирішивши наступні завдання /Сх.І /: перебудувати організаційно-економічний механізм функціонування підприємства з орієнтацією на маркетинг; провести роздержавлення і приватизацію власності; відповідно до нових завдань перебудувати організаційно-виробничу структуру; змінити внутрішні економічні відносини між підрозділами підприємства, забезпечуючи зниження затрат; провести перепідготовку і підготовку кадрів для роботи в нових умовах; налагодити випуск нових видів продукції / як основної, так і іншої/.

2.4. Для ефективного функціонування керівництву підприємства-

Забезпечення стійкості функціонування підприємства

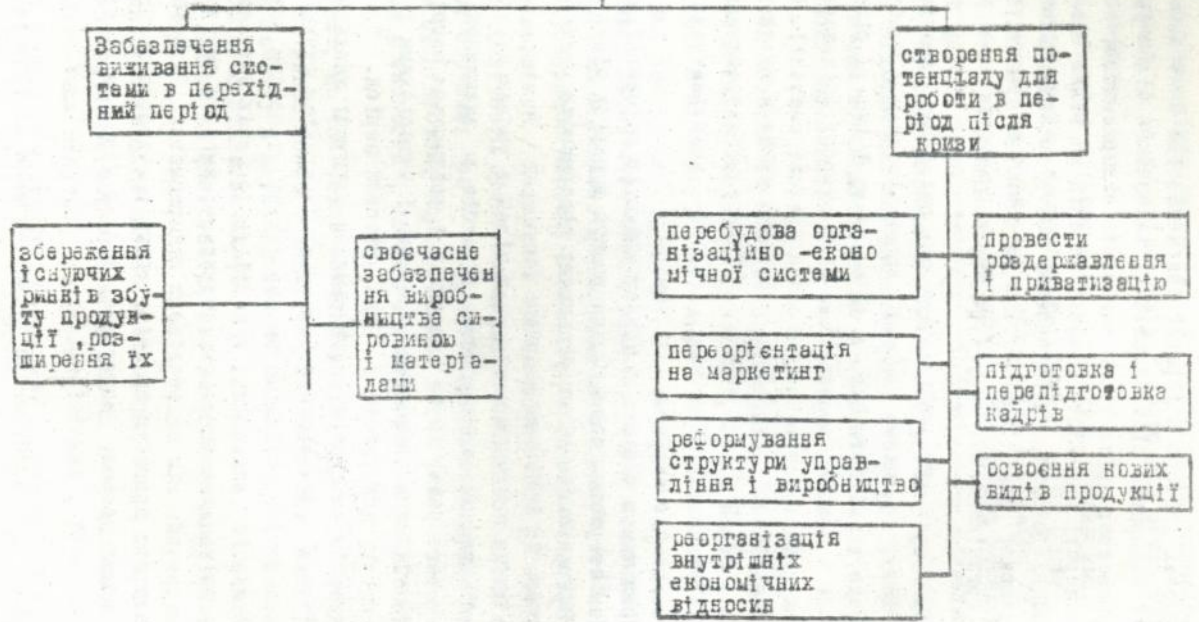


Схема 1. Основні цілі і завдання стратегії підприємства в перехідний період

ва необхідна самостійність і незалежність у прийнятті рішень, явні вищі у підприємств з приватною, акціонерною або змішаною формами власності. Це особливо важливо при формуванні інвестиційної політики підприємства, яке визначає стійкість його функціонування.

Більше 2000 підприємств в Україні змінили форму власності. Підприємства стали колективними, колективно-паївовими, орендними, акціонерними. При цьому в орендному і акціонерному підприємствах держава виступала на рівних прерах з іншими власниками, могла впливати на їх діяльність в межах своєї частини власності і згідно статутним документом.

2.5. Процес трансформації власності великих підприємств в кожному конкретному випадку передбачає свою технологію, хоче всі вони включають спільні етапи - проведення процесів роздержавлення і децентралізації їх управління.

Так, виробниче об'єднання "Електрон" / м. В.Мости/ на шляху до акціонування пройшло етап роздержавлення / з структури воєвоєного об'єднання /; етап оренди з викупом заводу "ТЕНІД", етап "філіалізації" і створення малих підприємств, етап акціонування.

2.6. Але для того, щоб приватизація принесла очікуваний ефект і забезпечила внутрішню надійність, необхідно провести повну реформу підприємства, включаючи реорганізацію структур управління, виробництва, впровадження нових форм внутрішніх економічних відносин, перехід до випуску різних видів продукції, крім основних, а також відповідну підготовку і перепідготовку кадрів.

2.7. Необхідність збереження ринків збуту, їх розширення, а також надійного забезпечення сировиною і матеріалами, організації виробництва нової конкурентоспособної продукції передбачає зміщення акцентів з виробництва в сторону комерційної діяльності.

Для цього необхідно провести організаційні зміни на виробництві, насамперед переорієнтуватися на маркетинг. Така переорієнтація відбувається поступово: від орієнтації на виробництво через

орієнтацію на збут до орієнтації на маркетинг.

Сьогодні завод "Тепел" пройшов переорієнтацію на збут /на-легоджені прями зв'язки з постачальниками і покупцями, відкрито представництво заводу в Росії і т.д. /розробляється структура ділерської мережі в Україні/.

Порівняння організаційної структури підприємства, орієнтованої на збут, та організаційної структури підприємства, орієнтованої на виробництво, дозволяє виявити зміни, направлені на посилення ролі збутової діяльності. Зміни полягають в тому, щоб розширити функції адміністрації, яке займається збутом, збільшити чисельність персоналу, необхідного для виконання нових завдань. Крім того, деякі види діяльності, які входили в компетенцію окремих керівників, контролюються і координуються начальником відділу збуту.

Робота в галузі маркетингу координується з роботою в галузі виробництва, фінансів, кадрів. Рівень значимості управління маркетингом не поступається значенню управління виробництвом, фінансами і кадрами. Керівники маркетингом відповідають за управління всією діяльністю підприємства в сфері маркетингу, за організацію досліджень ринку, за розробку планів маркетингу. Основними функціями начальника відділу маркетингу є координація і взаємний зв'язок збуту і розподілу, збору інформації і дослідних робіт, реклами і стимулювання збуту, планування розвитку ринку і асортименту продукції підприємства.

Зміни в організаційній структурі підприємства при переході від орієнтації на збут до орієнтації на маркетинг пов'язані з появою нових функцій і пріоритетів. Першочерговим стає задоволення потреб споживача. Об'єктивно виникає необхідність сучасного маркетингового розуміння виробничої діяльності і збуту, потреба в методах маркетингового управління. Робота всіх підрозділів - планово-економічного, науково-дослідного, конструкторського, збуту, реклами і т.д. повинна бути пронизана маркетинговими цілями.

Організаційна структура об'єднання "Елегел", при умові орієнтації на маркетинг, представлена на сх. 2 /згідно виконуваних функцій/.

Переорієнтація організаційної структури підприємства на маркетинг - об'єктивна умова його діяльності в умовах ринку. Це

Вища керівна ланка

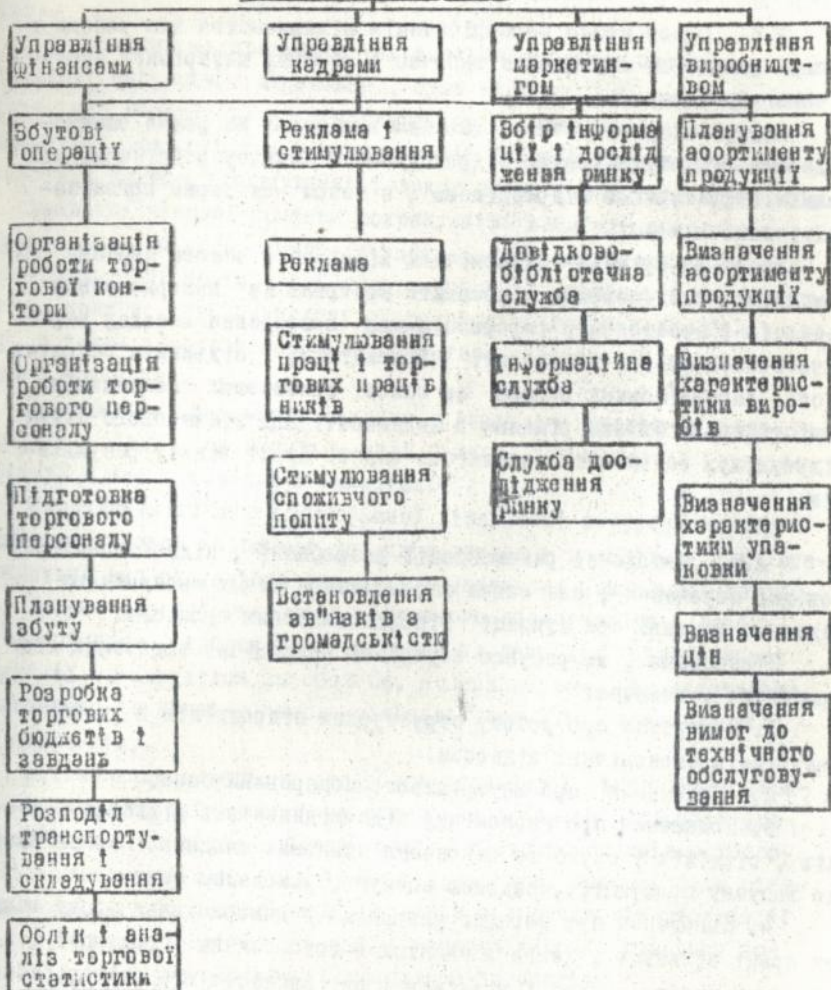


Схема 2. Організаційна структура підприємства, орієнтованого на маркетинг.

довготривалий процес, який вимагає негромадження банку інформації, підготовки спеціалістів, певних фінансових витрат.

2.8. Однак повна переорієнтація підприємства для роботи в умовах ринкового середовища включає і реформу внутрішніх економічних відносин.

Внутрішні економічні відносини вводяться як форма взаємовідносин між структурними підрозділами і заводоуправлінням, між сепсами структурними підрозділами, з такою ж як форма організації і оплати праці.

Безою внутрішніх економічних відносин є чекове система розрахунків, яке дозволяє: посилити контроль за використанням ресурсів; забезпечити інформацію для проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підрозділів; підвищити оперативність управлінських рішень на основі фінансових показників; самостійно оцінювати рішення в залежності від фінансового стану підрозділу; встановити залежність оплати праці від її результатів.

2.9. Методичні рекомендації розроблені, підготовлені відповідні положення, але повне впровадження таких економічних відносин можливе при зупинці гіперінфляційних процесів.

Підсистема, що регулює внутрішні економічні відносини підприємства, включає:

1. Положення про роботу структурних підрозділів в умовах внутрішніх економічних відносин.

2. Положення про внутрішньогосподарський банк.

3. Положення про економічну відповідальність дільниць, цехів, відділів і служб за виконання планових завдань і зобов'язань по випуску продукції, наданню послуг, виконанню замовлень.

4. Положення про порядок утворення і використання фонду оплати праці дільниць, цехів, занятих виготовленням продукції; дільниць цехів, служб і відділів, які забезпечують безперервне функціонування виробництва в умовах оплати праці по кінцевому результату.

5. Проканти договорів між підрозділом та заводоуправлінням;

між самими підрозділами заводу;

6. Методика розрахунку внутрішньозаводських цін на продукцію цехів.

Діяльність підприємства регулюється основним положенням про внутрішні економічні відносини, суть яких полягає у формуванні економічно обґрунтованих господарських одиниць усередині підприємства, самостійних у використанні засобів виробництва та оборотних коштів, у формуванні і використанні прибутків підрозділів.

Розвиток чекової системи розрахунків вимагає створення внутрішньогосподарського банку, у якому на розрахункових рахунках зберігають свої кошти, здійснюють операції, пов'язані із зарахуванням коштів, які надходять за реалізацію готових виробів і послуг, а також з витратами на виробництво, усі цехи, відділи та служби колективу.

Підрозділи, які мають рахунки у відділі внутрішньогосподарського банку, одержують чекові книжки для розрахунків по заробітній платі, товарах і послугах.

Планування та облік виробничої діяльності структурних підрозділів ведеться на основі рахунків витрат і доходів. У них зосереджується вся сукупність планових і фактичних показників на протязі всього періоду виконання дорученого обсягу робіт з розбивкою по місяцях, кварталах і в цілому за рік. При цьому випуск продукції враховується за обсягом, номенклатурою, комплектністю, ритичністю по кожній планово-обліковій одиниці, встановленій для підрозділу.

Оптимальним є варіант, коли всі структурні підрозділи переведені на внутрішні економічні відносини. Кожний підрозділ формує свій валовий дохід. Доходи цехів-товаровиробників є головним джерелом прибутків усіх інших підрозділів. Основні цехи оплачують послуги обслуговуючих підрозділів з виручки від реалізації своєї продукції. Усі економічні взаємовідносини основних цехів і відділів регулюються за допомогою договорів.

Валовий дохід підрозділів формується за рахунок реалізації продукції / послуг / за встановленими внутрізаводськими цінами чи за договірними цінами.

Внутрізаводська ціна визначається згідно з калькуляцією витрат

на виробництво виробів цеху. Вартість сировини, матеріалів і комплектуючих виробів включається в ціну продукції відповідно до норм витрат, заготівельних цін.

Заробітне плате основних робітників включається в ціну продукції виходячи з устатовлених норм затрат праці, розряду робіт, госпрзрахункового доходу з врахуванням створення фонду накопичення і резерву. Заробітне плате додаткових робітників і фактівців пропорційно до основної заробітної плати виробничих робітників на програму замовлень підприємства.

При наявності лічильників витрат енергії включається в ціну згідно з діючими тарифами, встановленою потужністю обладнання, рівнем нормативного завантаження основних фондів. Витрати на інструмент і малоцінний інвентар включається в ціну продукції відповідно до фактичних витрат за попередній період, а витрати на додаткові матеріали - до норм витрат і закупівельних цін, послуги ремонтних цехів - згідно з планом ППР, обсягу робіт і їх вартості.

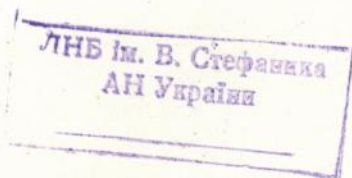
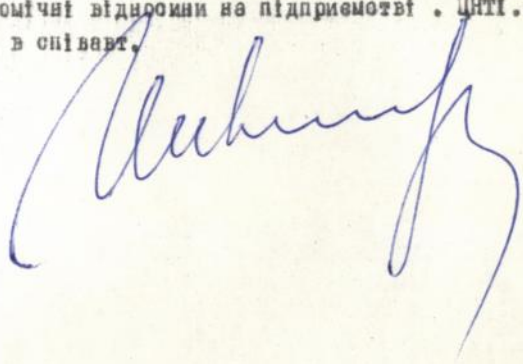
Свою продукцію підприємство реалізує за ринковими цінами. За внутрішніми цінами можна розраховувати свої прибутки. Різниця між цінами реалізації і внутрізаводськими іде в прибуток підприємств.

Введення внутрішніх економічних відносин сприяє встановленню чіткого контролю за витратами на кожному етапі виробництва, посиленню відповідальності за якість продукції та своєчасний її випуск, стимулює економію витрат, а значить зниження собівартості продукції, дозволяє контролювати відвантаження продукції та надходження грошей на розрахунковий рахунок, виходячи з пріоритетів потреб споживача, забезпечивши підвищення ефективності виробництва, ріст обсягів реалізації продукції.

Таким чином, в період становлення ринкових відносин формування організаційно-економічного механізму підвищення ефективності і забезпечення стабільності необхідно здійснювати на основі системного підходу, трансформувати власність, організаційно-господарський механізм, реформувати внутрішні господарські відносини.

3. ПУБЛІКАЦІЇ ПО ТЕМІ ДИСЕРТАЦІЇ

- 3.1. Об устойчивости предприятия в переходном период / Становление рыночной системы хозяйствования : Сб. науч. тр. / АН Украины. Ин-т экономики .- Киев , 1992 . , в співавт.
- 3.2. Методичні підходи до переорієнтації підприємства на маркетинг / Форми власності і методи управління : Сб. наук. тр. / АН України. Ін-т економіки .- Київ , 1993 . , в співавт.
- 3.3. Внутрішні економічні відносини на підприємстві . ЦНТІ.- Львів , 1993 , в співавт.



U69.550

AB 29.653