

112,40%, а у 2004 році – на 31,85%, у 2005 році – на 55,49% та у 2006 році – на 19,87%.

Таблиця 2

Приріст інструментів платіжного обслуговування

Показник	Приріст, %			
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Кількість банкоматів	88,35	74,31	44,60	17,21
Кількість POS-терміналів	3,26	10,25	19,28	37,62
Кількість пунктів видачі	8,69	118,15	26,86	37,20
Кількість спеціальних платіжних засобів — карток	113,42	31,90	55,65	19,84
Фінансовий результат	112,40	31,85	55,49	19,87

Розвиток банківської системи, безготівкового розрахунку, зростання клієнтської бази привели до збільшення емісії платіжних карток у банку. На початок 2007 року АКБ "Приватбанк" випустив 11,2 млн. платіжних карток, що майже на 20% більше, ніж 2005 року. АКБ "Приватбанк" за останні роки має найбільший кількісний приріст емітованих платіжних карток, завдяки чому протягом 2002 – 2006 років зберігає лідерство в загальному рейтингу емітентів платіжних карток.

Таким чином, найбільший вплив на фінансовий результат банку спостерігається від емісії платіжних карток. Це доводить отримана залежність шляхом побудови регресійної моделі. У 2003 році АКБ "Приватбанк" було випущено карток на 113,42% більше, ніж у 2002 році. Це привело до приросту фінансового результату за весь період на 112,40%. Найменший приріст фінансового результату спостерігався у 2006 році відносно 2005 року (19,87%).

Отже, за допомогою отриманої моделі можна розрахувати прогнозне значення фінансового результату.

Для побудови ситуаційного плану (табл. 3) прийняті наступні припущення: розрахунок виконується на одиницю параметра, який вимірюється 1 000 одиниць за умов незмінності значень інших факторів.

Таблиця 3

Розрахунок ситуаційного плану

Фактор	Мінімальна межа ситуаційного плану, тис. шт.	Зміна фінансового результату, тис. грн.
Збільшення банкоматів	1,000	179,68
Збільшення POS-терміналів	1,000	178,27
Збільшення пунктів видачі готівки	1,000	179,52
Збільшення платіжних карток	1,000	180,21

Таким чином, емісія платіжних карток має найбільший вплив на зміни фінансового результату.

Планове значення фінансового результату при одночасному збільшенні кількості банкоматів, POS-терміналів, пунктів видачі готівки та платіжних карток розраховується за формулою:

$$152,43 + 27,24 \times 1,000 + 25,84 \times 1,000 + 27,09 \times 1,000 + 27,77 \times 1,000 = 260,38 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, при збільшенні цих факторів банк отримає фінансовий результат у розмірі 260,38 тис. грн.

Отже, чим більше в обороті готівкових коштів, тим важче та складніше контролювати грошові потоки, податкові платежі, грошову емісію, тим більші витрати держави на підтримання готівково-грошового обігу. Тенденція до зростання активності використання безготівкових інструментів розрахунків, на думку фахівців [1], пильна увага до цієї проблеми з боку держави та за-

цікавлення в заміні готівкових коштів у рутинних операціях інструментами безготівкового обігу, зокрема картками, дають можливість суттєво зменшити витрати держави на обслуговування готівкового обігу, залучати кошти населення до банківських установ, скоротити обсяги готівкових грошей та розвивати культуру обслуговування населення.

Література: 1. Соловей В. Пластикові платіжні картки: минуле й майбутнє // Консалтинг в Україні. – 2006. – №7 – 8. – С. 32 – 34. 2. Постанова КМУ "Деякі питання здійснення розрахунків за проданими товарами (надані послуги) з використанням спеціальних платіжних засобів" від 29.03.2006 р. №377 // www.rada.gov.ua 3. Кухня владі // Контракти. – 2006. – №15. – С. 12. 4. Постанова НБУ "Програма розвитку Національної системи масових електронних платежів на 2006 – 2008 роки" від 30.03.2006 р. №121 // www.rada.gov.ua 5. Постанова КМУ і НБУ "Концепція поширення безготівкових розрахунків з використанням спеціальних платіжних засобів" від 26.05.2006 р. №753 // www.rada.gov.ua 6. Закон України "Про платіжні системи та переказ грошей в Україні" від 05.04.2001 р. №2346-III // www.rada.gov.ua 7. Постанова Верховної Ради України "Програма діяльності Кабінету Міністрів "Назустріч людям" від 04.02.2005 року №2426-IV // www.rada.gov.ua 8. Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" від 12.07.2001 р. №2664-III // www.rada.gov.ua 9. Постанова НБУ "Положення про порядок емісії платіжних карток і здійснення операцій з їх застосуванням" від 19.04.2005 р. №137 // www.rada.gov.ua 10. Постанова правління НБУ "Правила Національної системи масових електронних платежів" від 10.12.2004 р. №620 // www.rada.gov.ua 11. Богдан В. Карткові платіжні інструменти в системі безготівкових розрахунків // Вісник Київського національно-торгівельного економічного університету. – 2005. – №4. – С. 82 – 90. 12. Кравець В. Інтернет-платежі в системі безготівкових розрахунків // Вісник НБУ. – 2005. – №11. – С. 21 – 23. 13. Святенко А. Пластиковая революция // Финансовые рынки и ценные бумаги. – 2006. – №2. – С. 20 – 23. 14. Постанова НБУ "Про затвердження інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті" від 21.01.2004 р. №22 // www.rada.gov.ua

Стаття надійшла до редакції
21.05.2007 р.

УДК 658.012

Шемаєва Л. Г.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

This article considered a problem of formation and management of effective partner ship between the enterprise and consumers for maintaining the strategic interests enterprise realization.

It is offered to use the concept marketing positions of partner relations in combination with the management technology of strategic interaction of the enterprise with the environment subjects which assumes the realization of reflective management and use of device cognition modelling.

Українські підприємства в теперішній час функціонують в умовах невизначеності, що виражається в неможливості точного передбачення розвитку подій, у зв'язку з чим наголос зараз роблять на короткострокових реакціях, а не на виробленні деталізованої довгострокової стратегії; у високій залежності

ступеня невизначеності від сегмента середовища, в якому функціонує підприємство, та від зростання проявів активності суб'єктів зовнішнього середовища.

Тому проблема встановлення ефективних партнерських відносин і ділового співробітництва підприємства як засобу його активної адаптації до невизначеності зовнішнього середовища за рахунок підвищення конкурентоспроможності організації й "стратегічної рухливості" (вміння виявити в невизначеності не-ефективність ринку та сприятливі можливості, які потрібно швидко й рішуче використовувати) забезпечить реалізацію стратегічних інтересів підприємства, в тому числі у взаємовідносинах зі споживачами, набуває особливої актуальності.

Аналіз праць таких вітчизняних та закордонних фахівців з питань маркетингу партнерських відносин, як М. Ф. Котлер [1], Б. Еніс, К. Кокс, М. Моква [2], Я. Гордон [3], К. Андерсон, К. Керр [4], Дж. Мэннинг, Б. Рис [5], Г. Багієв [6], А. Войчак [7], В. Герасимчук [8] та ін. показав, що недостатньо розробленою є саме проблема методичного забезпечення процесу встановлення й управління ефективними партнерськими відносинами підприємства зі споживачами з метою реалізації інтересів підприємства.

Тому метою статті є обґрунтування використання технології управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища у сфері взаємовідносин підприємства зі споживачами.

На думку фахівців [9, с. 296], конкуренція між виробниками й споживачами багато в чому базується на тому, що засоби маркетингового впливу виробників на покупців останніми розглядаються як спосіб збільшення власної вигоди. У зв'язку з цим Роберт Лотерборн [9] припускає, що "4Р" продавця повинні відповідати "4С" споживача (табл. 1).

Таблиця 1

"4Р" продавця та "4С" споживача

"4Р" продавця	"4С" споживача
Product Продукт	Customer needs and wants Потреби споживача
Price Ціна	Cost to consumer Витрати клієнта
Place Місце	Convenience Зручність
Promotion Просування	Communication Комунікація

Споживачі стають конкурентами виробників (продавців), прагнуть до зниження цін, особливих умов здійснення покупок, коли продукт продавця повністю або частково не відповідає їх потребам; ціна на продукт виявляється занадто високою, що збільшує витрати споживача; організація збуту продукту не дає очікуваних зручностей для споживача; просування продукту здійснюється без урахування думки споживачів, перетворюючись на нав'язування продукту.

Тому концепція маркетингу повинна враховувати попередження конкурентних дій з боку споживачів продукту шляхом, перш за все, чіткого розуміння прагнень та потреб споживачів (клієнтів).

Виникнення нової функції маркетингу — функції управління взаємодією — дозволило з інших, комунікативних позицій поглянути на технологію маркетингу. В скандинавській школі, наприклад, маркетинг став розглядатися як процес вигідного встановлення, підтримки й поліпшення взаємин з покупцями та іншими суб'єктами для задоволення цілей усіх сторін, що беруть участь в угоді.

Маркетинг взаємодії розглядає комунікації в більш широкому аспекті — як будь-які взаємини компанії з її партнерами, що сприяють отриманню доходу. В промисловому маркетингу, наприклад, купівля-продаж розглядається як довгостроковий і безперервний процес ефективної взаємодії фірми-продавця з фірмами-покупцями, оскільки бізнес-суб'єкти, як правило, мають справу не з роздрібними, а з оптовими споживачами, яких менше й розміри яких більші. Клієнти не піддаються однозначній сегментації з чітко окресленими межами і більшість з них вимагає до себе індивідуального підходу, тож

ефективність використання класичної, традиційної концепції маркетингу, що базується на розробці стандартного комплексу (рецепта) маркетингу для середньостатистичного споживача, значно знижується.

Нова концепція управління маркетингом на ринках товарів і послуг була запропонована в 1980-ті роки шведськими вченими й названа маркетингом взаємодії (або маркетингом партнерських відносин — МПВ). Основна ідея маркетингу взаємодії полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем та іншими учасниками процесу купівлі-продажу [3].

Прогресивність концепції маркетингу взаємодії підтверджується тим, що продукти все більше стають стандартизованими, а послуги — уніфікованими, що приводить до формування повторюваних маркетингових рішень. Тому єдиний спосіб утримати споживача — це індивідуалізація відносин з ним, що можливо на основі розвитку довгострокової взаємодії партнерів.

У цьому контексті відносини стають найважливішим ресурсом, яким володіє компанія поряд з матеріальними, фінансовими, інформаційними, людськими й іншими ресурсами. Відносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровані інтелектуальний та інформаційний ресурси — головні фактори безперервності ринкових відносин.

Маркетинг взаємодії підвищує значущість особистості, особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більш того, він розподіляє відповідальність за прийняття рішень у сфері маркетингу на весь персонал фірми, оскільки вимагає участі в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших служб фірми, включаючи менеджерів верхньої ланки. Саме апарат управління фірмою стає відповідальним за формування й розвиток довгострокових взаємовигідних відносин у процесі взаємодії фірми з клієнтами та покупцями.

У розпорядженні маркетолога з партнерських відносин (ПВ) перебуває новий набір змінних, котрими він оперує. У табл. 2 подано складові МПВ, які замінили "4Р" — маркетингу.

Таблиця 2

Складові маркетингу партнерських відносин

Назва складової	Характеристика
1	2
1. Покупець	Основне завдання маркетолога з ПВ полягає в тому, щоб визначити, яких покупців обслуговувати, до яких зв'язків і до досягнення яких цілей варто прагнути і яких стратегій дотримуватися в роботі з обраними клієнтами для взаємної вигоди
2. Категорії	Маркетолог з ПВ повинен визначити обсяг товарів і пропонованих послуг, які будуть надані покупцями. Додатково приймається рішення, чи буде компанія робити товари або послуги самостійно, чи знайде інші способи надання їхньому покупцеві, наприклад, через управління власним брендом або через договір із субпідрядником (зовнішньою фірмою)
3. Можливості	Маркетолог з ПВ встановлює, які можливості/потенціал повинна мати фірма, щоб надати покупцеві ті блага, яких він бажає, а потім працювати разом з іншими співробітниками компанії, щоб забезпечити наявність цих можливостей у достатньому розмірі, концентрації та якості
4. Витрати, прибутковість і цінність	Основне завдання маркетолога з ПВ полягає в тому, щоб підвищити прибутковість покупця, головним чином, створюючи нову цінність із покупцем, а потім спільно використовуючи її. Безсумнівно, в компанії є два головних варіанти створення цінності для покупця: зробити покупця більш конкурентоспроможним за витратами; створити нові можливості для одержання доходів або через розробку нових виробів, або через спільний маркетинг і діяльність щодо організації збуту

Закінчення табл. 2

1	2
5. Контроль за процесами, пов'язаними з готівкою	Маркетолог з ПВ повинен управляти й контролювати процеси, пов'язані з контактами за рахунком, які гарантують те, що гроші зібрані. Це означає, що маркетологові з ПВ потрібно очолити команду, увага якої була б присвячена покупцеві, і забезпечити ефективне й кваліфіковане виконання процесів задля взаємної користі компанії та клієнта
6. Співробітництво й інтеграція	Маркетологові з ПВ необхідно відігравати активну роль у забезпеченні доступу до основних осіб, що приймають рішення, і підтримці для спільного навчання, використання стратегій та інших видів стратегічного й операційного співробітництва, що веде до інтеграції деяких аспектів підприємницької діяльності покупця та постачальника
7. Виробництво за індивідуальними замовленнями	Створення нової цінності для покупця швидше за все означає, що компанії доведеться розробляти на замовлення деякі аспекти товарів і послуг, випуску й/або доставки та, можливо, скористатися розширеними повноваженнями в керуванні товаром або послугою протягом їхнього існування. Наприклад, комп'ютерні компанії можуть постачати своїм клієнтам "вічнозелені" програми, підтримуючи обслуговування, очищення, сучасне програмне забезпечення й повну функціональність ПК
8. Комунікації, взаємодія й позиціонування	Маркетолог з ПВ надає покупцеві інтерактивний зв'язок у реальному часі, а не через безладно нав'язувану покупцям "рекламу", через телевізійні передачі або брошури, що розсилаються масово поштою. Маркетолог з ПВ також повинен керувати позиціонуванням компанії щодо покупця. Сюди входить розуміння діяльності конкурентів у їхніх домаганнях на покупця й забезпечення збереження компанією гарних позицій відносно поточних і інноваційних розробок у справах клієнта в порівнянні з конкурентами
9. Оцінки покупців	Маркетолог з ПВ має відслідковувати, як сприймається діяльність компанії покупцями. Це означає, що кожна особа, яка приймає рішення й робить вплив на ухвалення рішення про покупку, повинна незалежно від компанії забезпечувати зворотний зв'язок, оцінюючи та ранжуючи діяльність постачальника. Крім того, маркетолог з ПВ повинен відслідковувати купівельні оцінки та їхні зміни в міру поглиблення зв'язку з покупцем
10. Турбота про покупця	В епоху традиційного маркетингу турбота про покупця розглядалася більш вузько, ніж обслуговування покупця. Піклуючись про покупця, маркетолог з ПВ розробляє й управляє процесами з надання інформації в реальному часі, навчання, зворотного зв'язку й відшкодування збитків і будь-яких інших послуг, необхідних для збільшення цінності товару або послуги в споживанні
11. Ланцюжок взаємин	У ланцюжок взаємин входять формальні зв'язки всередині компанії та із зовнішніми зацікавленими сторонами, найбільш значимими постачальниками й посередниками каналу розподілу, що дозволяють компанії створювати цінність, бажану кінцевими покупцями. Цей ланцюжок повинен офіційно управлятися командою, що приділяє увагу кожному покупцеві і яку очолює маркетолог з ПВ

На думку Джеральда Менінга [5], на початку 1990-х рр. ми стали свідками припинення прийняття рішень про товар у багатьох галузях промисловості. Все частіше споживачі почали "купувати" взаємовідносини замість товарів. Ця тенденція сформувалася як результат виникнення ситуації, коли товари однієї компанії в галузі є практично ідентичними товарам їх конкурентів. Коли в галузі (сервіс, роздрібна торгівля, оптова торгівля або виробництво) домінують зовнішньоподібні товари, стратегія товару стає менш важливою, ніж стратегія взаємовідносин.

Сучасний споживач прагне отримати якісний товар і якісні взаємовідносини, тому торгові агенти, які спроможні встановити високоякісні, довготермінові партнерські відносини, можуть розраховувати на повторні угоди та відмінні рекомендації. Збереження старих покупців має глибокий економічний сенс, тому що, на думку експертів, витрати на залучення нового покупця в 4 – 5 разів більше, ніж витрати на збереження старого.

Партнерство — це стратегічно розроблені, довготермінові взаємовідносини, що вирішують проблеми споживача (рис. 1).

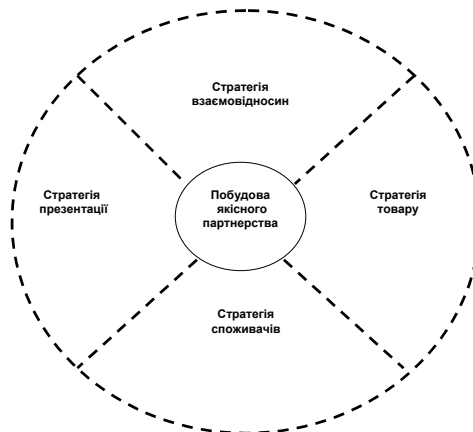


Рис. 1. Основні стратегії, які формують якісне партнерство зі споживачами

Багато компаній використовують різні форми автоматизації продаж для зміцнення партнерства зі споживачами. Застосовується різне програмне забезпечення: електронна пошта, електронні таблиці, WORD-процесори, системи конфігурації, презентаційні пакети і системи управління взаємовідносинами зі споживачами (customer relationship management, CRM). На думку К. Андерсен, визначення CRM тільки як форми автоматизації відносин зі споживачами є досить обмеженим. Він пропонує поширене визначення CRM як загального підходу, що призначений забезпечити початок, зберігання та всебічне поглиблення відносин з покупцями [4].

Основна CRM-система складається з бази даних про існуючих та потенційних покупців, співробітників і постачальників. Основні суб'єкти, на яких зосереджуються стратегії взаємовідносин, поєднуються в чотири групи (рис. 2).

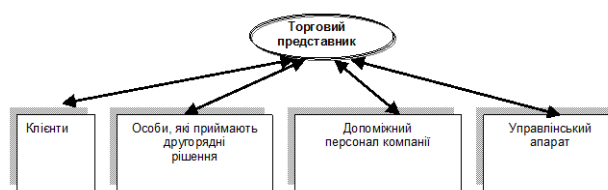


Рис. 2. Суб'єкти, з якими торговий представник формує партнерські відносини

Головним суб'єктом, від якого залежить успіх продажу, є клієнт. Саме тому з клієнтами слід встановлювати робочі стосунки, в яких постійно культивується взаємна підтримка, довіра та загальні цілі.

Висококваліфіковані торгові представники розуміють також важливість побудови взаємовідносин з особами, які працюють разом з клієнтами. В багатьох випадках укладання угод залежатиме від цих людей, тому що вони можуть сприяти зустрічі з потенційним покупцем або вплинути на процес купівлі.

Підтримка взаємовідносин у компанії — важливий аспект продаж. Допоміжний персонал компанії може включати в себе людей, які працюють у сфері дослідження ринку, обслуговування товарів, кредитів, навчання або перевезень. Тому основна складова роботи торгового представника — вплинути на цих людей з метою зміни їх пріоритетів, виконання будь-яких вимог тощо.

Торговому представнику також необхідно підтримувати добрі взаємовідносини з безпосередніми керівниками та іншими представниками управлінського персоналу фірми.

Успішне довготермінове партнерство досягається за умови, якщо торговий представник вміє застосовувати головні стратегії і, таким чином, збільшує цінність товару різними засобами з використанням рефлексивного управління (табл. 3) (на основі джерела [5]).

Таблиця 3

Напрямки використання рефлексивного управління для розробки стратегій, що формують партнерські відносини

	Напрямки використання рефлексивного управління
1. Розробка стратегії споживачів	Розуміння поведінки покупця; визначення потреби покупця; розробка бази потенційних покупців
2. Розробка стратегії взаємовідносин	Прийняття "філософії подвійного виграшу"; створення професійного іміджу; підтримка високих етичних стандартів
3. Розробка стратегії товару	Намагання стати експертом товару; запропонування "вигоди товару"; запропонування рішень з додатковою цінністю
4. Розробка стратегії презентації	Постановка мети; розробка плану презентації; забезпечення бездоганного сервісу

Стратегія споживача — це ретельний, добре продуманий план, що максимально відповідає потребам споживачів [5, с. 30]. Дана стратегія базується на тому, що успіх продажу (укладання угоди) залежить від спроможності продавця вивчити якомога більше потенційного покупця. Стратегія включає в себе збір і аналіз корисної інформації про кожного споживача. При розробці стратегії споживача торговий представник повинен спостерігати за поведінкою покупця, визначити його потреби, інтереси, переваги та побудувати основу для подальшої роботи. На рис. 3 запропонована схема управління взаємовідносинами торгового представника підприємства та покупця з використанням технології управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що була запропонована автором у роботі [10].

Стратегія взаємовідносин торгового представника підприємства з покупцем — це добре продуманий план побудови і підтримки якісних взаємовідносин. Вона повинна включати кожен з аспектів процесу продажу: від першого контакту з потенційним його покупцем до обслуговування після того, як він стає постійним покупцем. Головне завдання стратегії взаємовідносин — домогтися взаєморозуміння, відносин довіри, що гарантують довготермінове партнерство.

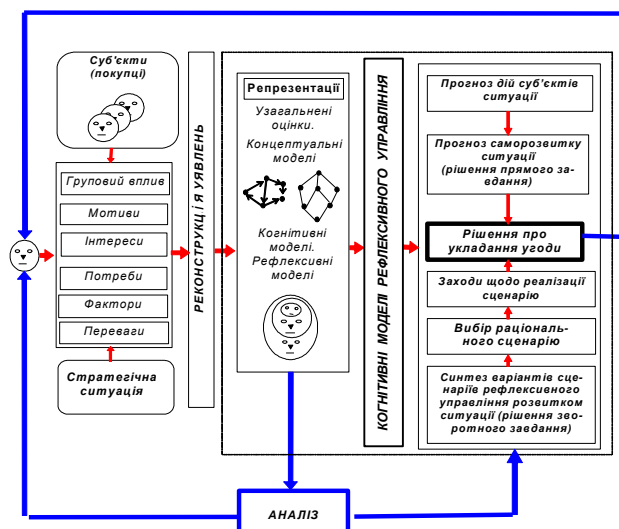


Рис. 3. Схема управління взаємовідносинами торгового представника підприємства та покупця з використанням технології управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища

Встановлюючи цей тип взаємовідносин, торгові представники повинні застосовувати рефлексивне управління для використання філософії "подвійного виграшу" — "якщо покупець перемагає, я теж перемагаю", для побудови професійного іміджу і підтримки високих етичних стандартів.

Стратегія товару — це план, що допомагає торговим представникам прийняти правильне рішення щодо вибору та позиціонування товарів для задоволення потреб споживачів. Розробка даної стратегії починається із всебічного вивчення товару з позиції вигоди, що можуть отримати продавець та покупець. Особливості товару — його технічні переваги, надійність, сучасний дизайн — або гарантована працездатність повинні бути "конвертовані в переваги, що приваблюють покупця".

Стратегія презентації — це добре продуманий план, який передбачає підготовку об'єктів презентації і плану презентації, що може задовольнити споживачів і в якому повинен бути проведений перегляд зобов'язань для більш кращого обслуговування споживачів.

Отже, маркетинг взаємодії враховує попередження конкурентних дій з боку споживачів продукту шляхом, перш за все, чіткого розуміння прагнень і потреб споживачів (клієнтів). Це підвищує значущість особистості, особистих контактів у системі ефективних маркетингових комунікацій. Тому успішне довготермінове партнерство досягається за умови, якщо торговий представник вміє застосовувати головні стратегії і, таким чином, збільшує цінність товару різними засобами з використанням рефлексивного управління.

Основні стратегії, що формують якісне партнерство зі споживачами, тісно пов'язані між собою та вимагають комплексного планування з використанням технології управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища за допомогою рефлексивного управління та апарату когнітивного моделювання.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є визначення переліку факторів, які впливають на розвиток стратегічної ситуації у сфері взаємодії підприємства зі споживачами.

Література: 1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Ростинтер, 1996. — 704 с. 2. Класика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. — СПб.: Питер, 2001. — С. 136 — 137. 3. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ.; [Под ред. О. А. Третьяк. — СПб.: Питер, 2001. — 384 с. 4. Андерсен К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / К. Андерсон, К. Керр; [Пер. с англ. А. Успенского. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. — 288 с. 5. Мэннинг Дж. Психология продаж. Искусство партнерских отношений / Дж. Мэннинг, Б. Рис. — СПб.: ПРОЙМ — ЕВРО ЗНАК, 2003. — 320 с. 6. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасович, Х. Анн; [Под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО "Изд. "Экономика", 1999. — 704 с. 7. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: Учеб. — К.: КНЭУ, 1998. — 360 с. 8. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теория и практика. Навч. посібник. — К.: Вища школа, 1994. — 328 с. 9. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Уч. пособие. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с. 10. Шемаева Л. Г. Концептуальные основы управления стратегическим сотрудничеством предприятия с другими субъектами для обеспечения инновационного развития / В. С. Пономаренко, Л. Г. Шемаева // Проблемы науки. — 2006. — №5. — С. 14 — 19.