

УДК 65.012

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ МОНИТОРИНГА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ***Рывкина О.Л.*

*Выполнен анализ подходов отечественных и зарубежных авторов к формированию системы показателей мониторинга реализации стратегии предприятия. Рассмотрена совокупность объектов мониторинга реализации стратегии, разработан набор инструментов для оценки динамики изменения состояния этих объектов. Табл. 2, ил. 14.*

**Ключевые слова:** реализация стратегии, мониторинг, показатель.

Эффективная реализация стратегии предприятия невозможна без осуществления мониторинга этого процесса, призванного измерять и отслеживать изменение состояния объектов стратегического управления предприятия и среды его функционирования. Формируемый для этого инструментарий в виде системы показателей должен обеспечивать получение достаточного объема информации, необходимой для разработки и принятия оперативных и стратегических управленческих решений, адекватных сложившейся ситуации.

До 80-х годов XX в. в зарубежных компаниях мониторинг реализации стратегий осуществлялся с использованием преимущественно традиционных финансовых показателей, источником которых выступала система бухгалтерского учета и финансовой отчетности [1, с. 865]. Однако значительное усиление нестабильности внешней среды в последующие годы обусловило необходимость использования большей по объему и разнообразной по содержанию информации для принятия стратегических решений, адекватных складывающейся ситуации. В этой связи, ограниченность финансовой информации по причине ее ретроспективного характера, невозможности комплексного отражения результатов во всех функциональных сферах деятельности предприятия, а также невозможности учета состояния и прогнозирования тенденций развития внешней среды, стали проявляться особо остро [1, с. 33; 2; 3]. Что касается отечественных предприятий, которые в настоящее время внедряют принципы стратегического управления в свою деятельность, создание специальной информационной базы для управления реализацией их стратегий на основе формирования соответствующего данному процессу инструментария мониторинга, необходимо.

В настоящее время поиску подходов к решению данной проблемы посвящены исследования многих отечественных и зарубежных авторов. Так, А.Т. Зуб и М.В. Локтионов [2, с. 399], а также В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова [3, с. 221], придерживаются мнения о целесообразности применения только финансовых показателей стратегического анализа для мониторинга результатов реализации стратегии. К таким показателям авторы относят показатели рентабельности, деловой активности, ликвидности и финансовой зависимости. З.Е. Шершнева и С.В. Оборская в качестве показателей мониторинга реализации стратегии рассматривают систему нормативов, представляющих собой количественные характеристики выполняемых работ и конечных результатов, именуемую «контрольными точками». При этом авторы отмечают целесообразность использования не только финансовых, но и ценовых, программных (технико-экономических), физических (характеризующих продукцию и технологические процессы), поведенческих и других нормативов [4, с. 361-362]. По мнению Д. Хасси, стратегические контрольные ориентиры не должны ограничиваться только внутренней средой предприятия. Поэтому наряду с показателями, отражающими его финансово-экономические цели, научно-технический уровень производства и уровень развития управленческого потенциала, автор доказывает необходимость оценки доли компании на существующем рынке; степени проникновения на новый рынок; степени одобрения заказчиком продукции компании; соответствия определенным

внешним условиям; способности достойно отвечать на действия конкурентов [5, с. 181]. Необходимость применения показателей, которые позволяют отслеживать изменение состояния факторов как внешней, так и внутренней среды функционирования предприятия подчеркивают О.С. Виханский [6], Л.Г. Зайцев и М.И. Соколова [7]. По их мнению, мониторинг реализации стратегии, целесообразно осуществлять с помощью четырех групп показателей: показателей эффективности; показателей использования человеческих ресурсов; показателей, характеризующих внутриорганизационные процессы и показателей, отражающих состояние внешней среды. Такую же позицию разделяют А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [8, с. 368]. Однако для оценки внешней среды авторы ограничиваются лишь показателями, характеризующими покупателей. Особое место среди подходов к измерению и оценке результатов реализации предприятия занимает сбалансированная система показателей (ССП). Разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном в 1992 г. [9], в настоящее время СПП является одним из наиболее популярных инструментов контроля результатов стратегической деятельности, активно внедряемых во многих зарубежных компаниях [1]. Однако критический анализ СПП [10, с. 9-17] выявил серьезные затруднения, связанные с ее использованием в практике стратегического управления отечественных предприятий.

Таким образом, ни один из рассмотренных подходов к формированию показателей мониторинга реализации стратегии предприятия не позволяет в полной мере сформировать информационную базу для принятия управленческих решений, поскольку не все объекты среды функционирования предприятия в процессе достижения стратегических целей находят в них комплексное отражение. Поэтому целью статьи является выявление объектов контроля в процессе реализации и разработка инструментария для мониторинга их состояния.

Мониторинг реализации стратегии предприятия, функционирующего в условиях рынка как открытая социально-экономическая система, предполагает необходимость отслеживания не только динамики процесса достижения его стратегических целей, но и состояния всей совокупности факторов его внешней и внутренней среды, формирующих условия осуществления данного процесса. Поэтому система показателей мониторинга реализации стратегии также должна объединять две группы показателей – показатели мониторинга процесса реализации стратегии и показатели, отражающие состояние условий среды его осуществления.

Исходя из специфики состава общей стратегии предприятия как иерархической системы, представляющей собой комплекс функциональных стратегий, каждая из которых – совокупность взаимосвязанных проектов, первая группа показателей, отражающих динамику процесса реализации общей стратегии предприятия, также должна представлять собой многоуровневую систему. Показателями первого (верхнего) уровня такой системы являются показатели, позволяющие отслеживать динамику достижения общей стратегической цели развития предприятия, показатели второго уровня призваны отражать степень выполнения функциональных стратегических задач, а третьего – степень выполнения тактических и оперативных задач управления реализацией проектов. Главным преимуществом такого подхода является достижение соответствия структуры показателей реализации общей стратегии структуре самой стратегии, что обеспечивает комплексное отслеживание всех промежуточных результатов достижения стратегических целей в поэтапном режиме. При этом показатели нижестоящих уровней системы выступают промежуточными для вышестоящих, что дает возможность:

- во-первых, выявления и анализа причинно-следственных связей между результатами реализации стратегии в оперативном, тактическом и стратегическом аспектах;
- во-вторых, привлечения к процессу мониторинга реализации стратегии менеджеров всех уровней иерархии управления предприятия;
- в-третьих, иерархическая взаимосвязь показателей, отражающих результаты реализации общей стратегии в совокупности с их группировкой по функциональному принципу, делает рассматриваемую систему применимой на предприятиях с любым типом структуры управления, поскольку в основе их формирования всегда лежат линейно-функциональные связи.

Показатели мониторинга достижения общей стратегической цели предприятия (показатели первого уровня) могут иметь форму абсолютных и относительных величин, поскольку в практической деятельности предприятий общая стратегическая цель может выражаться в терминах завоевания определенной доли рынка, достижения темпов прироста прибыли, дохода в расчете на одну простую акцию, уровня рентабельности, количества видов продукции (услуг); количества рынков (сегментов рынка) сбыта и т.д. [4, с. 112-113].

Показатели второго уровня, призванные отражать степень приближения к решению стратегических функциональных задач, должны выражаться в форме относительных величин выполнения планового задания и рассчитываться по формуле (1):

$$K_{p.ф.с.i} = \frac{P_{\phi}}{Z_c} \quad (1)$$

где  $K_{p.ф.с.i}$  – коэффициент реализации  $i$ -й функциональной стратегии предприятия;

$P_{\phi}$  – фактически достигнутый результат реализации каждой из функциональных стратегий на определенный момент времени;

$Z_c$  – стратегическая задача реализации функциональной стратегии.

В таблице 1 представлены примеры показателей мониторинга результатов реализации функциональных стратегий и формулы их расчета.

Таблица 1.

**Примеры показателей мониторинга результатов реализации функциональных стратегий предприятия (ФСП)**

ФСП	Показатель	Формула расчета
1	2	3
Маркетинговая стратегия	Коэффициент выполнения стратегического задания по рыночной доле.	Отношение фактической доли рынка предприятия к запланированной.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по освоению новых рынков / сегментов рынка.	Отношение фактического количества новых освоенных рынков сбыта /сегментов рынка сбыта к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по реализации количества видов продукции (ассортиментных, номенклатурных групп) на рынках (сегментах рынка) сбыта предприятия.	Отношение фактического количества реализуемых видов продукции (ассортиментных, номенклатурных групп) на рынках (сегментах рынка) сбыта предприятия или на каждом из них в отдельности к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по количеству крупных заказчиков.	Отношение фактического количества (удельного веса) крупных заказчиков к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по количеству новых клиентов.	Отношение фактического количества (удельного веса) новых клиентов к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по количеству магазинов собственной торговой сети/дистрибьюторов/ торговых агентов/ представительств/ филиалов;	Отношение фактического количества магазинов собственной торговой сети/дистрибьюторов/ торговых агентов/ представительств/ филиалов к запланированному.
Инновационная стратегия	Коэффициент выполнения стратегического задания по наращиванию инновационного потенциала.	Отношение фактического количества новшеств / патентов / изобретений / товарных знаков / рационализаторских предложений / авторских свидетельств к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по внедрению всех новшеств, в т.ч. по различным аспектам деятельности предприятия	Отношение фактически внедренных новшеств, к запланированным к внедрению, в т.ч. по различным аспектам деятельности предприятия.

Продолжение таблицы 1.

Стратегия развития производства	Коэффициент выполнения стратегического задания по приросту объема производства.	Отношение фактического прироста объемов производства продукции (работ, услуг) к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по производственной мощности, в т. ч. в разрезе производства продукции, работ, услуг определенного качества, ассортимента и номенклатуры.	Отношение фактического уровня производственной мощности предприятия к запланированному, в т.ч. в разрезе производства продукции, работ, услуг определенного качества, ассортимента и номенклатуры.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по обеспеченности предприятия оборудованием, в т.ч. по видам.	Отношение фактически имеющегося /используемого количеству оборудования к запланированному, в т.ч. по видам.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по уровню механизации /автоматизации операций и процессов.	Отношений фактического удельного веса механизированных /автоматизированных операций и процессов к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по обновлению основных средств.	Отношение фактического удельного веса новых основных средств к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по прогрессивности используемых технологий.	Отношение фактического удельного веса прогрессивных технологий к запланированному.
Стратегия обеспечения МТР	Коэффициент выполнения стратегического задания по уровню запасов МТР.	Соотношение фактического уровня запасов МТР к принятому нормативу.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по складским потерям.	Отношение фактических складских потерь к принятому минимуму.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по своевременности обеспечения ресурсами.	Отношение фактического уровня задержек в снабжении ресурсами к принятому нормативу.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по срокам выполнения заявок.	Отношение фактических сроков выполнения заявок нормативным.
Финансово-экономическая стратегия	Коэффициент выполнения стратегического задания по достижению уровня ликвидности.	Отношение фактического уровня показателей ликвидности к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по достижению уровня финансовой устойчивости.	Отношение фактического уровня показателей финансовой устойчивости к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по достижению определенного состояния и уровня эффективности использования оборотных средств.	Отклонение/соотношение фактического уровня показателей состояния и эффективности использования оборотных средств к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по темпам прироста прибыли.	Отношение фактического темпа прироста прибыли к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по уровню рентабельности.	Отношение фактического уровня рентабельности к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по темпу прироста дохода на одну простую акцию.	Отношение фактического темпа прироста дохода на одну простую акцию к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по обеспеченности реальных инвестиций собственными источниками финансирования.	Отношение фактической доли собственных источников финансирования реальных инвестиций к запланированной;
	Коэффициент выполнения стратегического задания по формированию инвестиционного портфеля.	Отношение фактической доли ценных бумаг разного вида, срока действия, ликвидности к запланированной.

Продолжение таблицы 1

Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами	Коэффициент выполнения стратегического задания по численности трудовых ресурсов.	Отношение фактической численности трудовых ресурсов к запланированной.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по обеспеченности персоналом по специальностям и уровню квалификации.	Отношение фактической численности персонала определенных специальностей и уровня квалификации к запланированному.
	Коэффициент выполнения стратегического задания по уровню производительности труда.	Отношение фактического уровня производительности труда к запланированному.

Расчет коэффициента реализации каждой из функциональных стратегий создает предпосылки для вычисления интегрального показателя реализации общей стратегии предприятия по формуле (2):

$$K_{p.o.c.} = \frac{\sum K_{p.ф.c.i}}{n} \quad (2)$$

где  $K_{p.o.c.}$  – интегральный коэффициент реализации общей стратегии предприятия на определенный момент времени;

$K_{p.ф.c.i}$  – коэффициент реализации  $i$ -й функциональной стратегии предприятия на определенный момент времени;

$n$  – количество функциональных стратегий.

Показатели третьего уровня системы показателей мониторинга реализации общей стратегии призваны отражать степень выполнения тактических и оперативных задач управления реализацией проектов. Все показатели мониторинга выполнения совокупности работ по проекту, как правило, объединяют в следующие группы [11, с. 504]: показатели времени (продолжительность выполнения работ; соблюдение дат начала и окончания выполнения работ, сроков поставок материально-технических ресурсов и т.д.); стоимостные показатели (фактически выполненный объем работ, степень выполнения плана объемов производства; стоимость освоенных капитальных вложений и т.д.); показатели оценки качества (удельный вес брака в общем объеме произведенной продукции (выполненных работ), удельный вес брака в имеющихся материально-технических ресурсах и т.д.); показатели оценки содержания работ (объем (количество) выполняемых работ, коэффициент выполнения работ и т.д.). Отдельно следует выделить группу показателей оценки эффективности реализации инвестиционных проектов, которая включает: чистый доход; чистый дисконтированный доход; внутреннюю норму рентабельности; индекс доходности затрат и инвестиций; период окупаемости [11, с. 407-411].

Рассмотрение структуры проекта как совокупности выполняемых в определенной последовательности работ позволяет оценить степень выполнения проекта с помощью коэффициента его реализации (3):

$$K_{p.n.} = \frac{n_{\phi}}{n_0} \quad (3)$$

где  $K_{p.n.}$  – коэффициент реализации проекта на определенный момент времени;

$n_{\phi}$  – количество фактически выполненных работ по проекту на определенный момент времени;

$n_0$  – общее количество работ по проекту.

Расчет коэффициента реализации отдельных проектов позволяет рассчитать интегральный коэффициент реализации каждой из функциональных стратегий по формуле (4):

$$K_{p.ф.c.} = \frac{\sum K_{p.n.i}}{n} \quad (4)$$

где  $K_{p.o.c.}$  – коэффициент реализации функциональной стратегии на определенный момент времени;

$K_{p.ф.c.i}$  – коэффициент реализации  $i$ -го проекта функциональной стратегии на определенный момент времени;

$n$  – количество проектов в функциональной стратегии.

Рассмотренная система показателей для мониторинга результатов реализации общей стратегии предприятия возможно рассматривать как базовую для оценки степени достижения стратегических целей предприятия. В то же время ограничиваться использованием только этих показателей нецелесообразно, поскольку полученная в результате их расчета информация о ходе реализации стратегии является недостаточной для принятия управленческих решений, связанных с корректировкой создавшейся ситуации, без анализа причин ее возникновения, которые зачастую связаны с изменением состояния условий реализации стратегии. Поэтому следующей группой показателей мониторинга процесса достижения стратегических целей предприятия выступают показатели мониторинга состояния условий среды реализации стратегии.

Показатели мониторинга реализации стратегии образуют показатели отслеживания состояния условий среды ее осуществления. Структура этой группы показателей соответствует структуре условий среды реализации стратегии. В зависимости от принадлежности к среде функционирования предприятия, все условия реализации его стратегии следует разделять на внешние и внутренние. А, учитывая возможность предприятия оказывать влияние на формирование этих условий, их целесообразно объединить в группы учитываемых и создаваемых. Поскольку условия реализации стратегии формируются под влиянием изменения состояния факторов внешней и внутренней среды функционирования предприятия, динамику состояния этих факторов необходимо отслеживать по соответствующим им характеристикам, которые являются основой формирования показателей мониторинга условий реализации стратегии предприятия.

Подгруппа показателей мониторинга состояния учитываемых условий реализации стратегии представляет собой абсолютные и относительные количественные и качественные показатели, позволяющие отслеживать изменение состояния факторов макро и микроокружения предприятия в динамике и формируется на этапе стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия. Эти показатели находят широкое освещение в специальной литературе [4, с. 38-40; 7, с. 226-237; 12, с. 68-74] и сохраняют свою актуальность в течение всего процесса стратегического управления на предприятии.

Возможность предприятия формировать внешние условия реализации стратегии могут существенно варьироваться в зависимости специфики его деятельности, положения на рынке, роли и значения в экономике страны или региона, реализуемой стратегии и других факторов. Однако в любом случае создание этих условий является результатом реализации соответствующих проектов в рамках той или иной функциональной стратегии предприятия. Поэтому в качестве показателей мониторинга состояния внешних учитываемых условий реализации стратегии следует рассматривать показатели мониторинга реализации проектов.

К внутренним учитываемым условиям среды реализации стратегии предприятия следует отнести его собственников и топ-менеджеров, которые (как показывают результаты исследований особенностей стратегического управления деятельностью современных украинских предприятий [13]) принимают или оказывают влияние на принятие управленческих решений по выбору стратегической цели и стратегии ее достижения. Поэтому показателями мониторинга состояния внутренних учитываемых условий реализации стратегии, следует считать показатель частоты смены собственников, а также показатели движения топ-менеджеров предприятия.

К внутренним создаваемым условиям реализации стратегии относятся формируемая для управления данным процессом система элементов, которая объединяет цели и задачи управления, программу управления, функции управления, субъектов управления и отношения между ними, технологию управления, информационное, методическое и материально-технические обеспечение процесса управления [14, с. 625]. Создание такой системы осуществляется в процессе формирования и функционирования механизма организации управления реализацией стратегии. Поэтому целью мониторинга состояния этой системы является поддержание соответствия ее элементов друг другу. Однако специфика состояния создаваемых организационно-управленческих условий реализации стратегии не всегда может быть выражена количественно. Поэтому целесообразно применение качественных показателей (табл. 2). Все элементы системы организации уп-

равления реализацией стратегии последовательно взаимосвязаны между собой, что соответствует логике формирования вышеупомянутого механизма [15] и создает предпосылки для формирования системы качественных показателей мониторинга их соответствия друг другу в последовательном попарном режиме.

Таблица 2.

**Показатели мониторинга соблюдения соответствия элементов организации управления реализацией стратегии друг другу как внутренних создаваемых условий реализации стратегии предприятия**

Элементы системы организации управления реализацией стратегии	Требования соблюдения сбалансированности системы элементов организации управления реализации стратегии	Показатели мониторинга
Цели – задачи	Полнота отображения целей реализации стратегии в системе задач для менеджеров всех уровней иерархии управления и функциональных сфер деятельности предприятия	Полностью отображены Частично отображены Не отображены
Задачи – программа управления	Полнота отображения задач по достижению целей реализации стратегии в программах управления для менеджеров всех уровней иерархии управления	Полностью отображены Частично отображены Не отображены
Программа управления – функции управления	Соответствие выполняемых функций содержанию программы управления	Полностью отвечает Частично отвечает Не отвечает
Функции управления – субъект управления	Полнота распределения функций между субъектами управления на каждом из уровней иерархии управления предприятием	Полностью распределены Частично распределены Не распределены
	Соответствие уровня компетентности субъекта управления выполняемым им функциям	Полностью соответствует Частично соответствует Не соответствует
Субъект управления – отношения между субъектами управления	Соответствие объема полномочий и ответственности субъекта управления его месту в иерархии управления	Полностью соответствует Частично соответствует Не соответствует
	Полнота отражения полномочий и ответственности субъекта управления в нормативно-правовой базе предприятия	Полностью отображенные Частично отображенные Не отображенные
Субъект управления – технология управления	Соответствие технологий управления, которые используются субъектом управления, его месту в иерархии управления и функциональной сфере деятельности	Полностью соответствует Частично соответствует Не соответствует
Технология управления – информационное, методическое, материально-техническое обеспечение	Соответствие технологии управления информационному, методическому и материально-техническому обеспечению субъекта управления	Полностью соответствует
		Частично соответствует Не соответствует

## ВЫВОДЫ

Обобщая, необходимо отметить, что выявление всей совокупности объектов мониторинга реализации стратегии, позволило сформировать набор инструментов для комплексного измерения и отслеживания динамики осуществления данного процесса. При этом предложенные интегральные показатели оценки результатов реализации стратегии создают предпосылки для оценки степени достижения стратегических целей развития предприятия на любом из этапов данного процесса. А разработанные инструменты мониторинга состояния элементов организации управления позволяют обеспечить эффективное управление реализацией стратегии.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ольве, Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
2. Зуб А.Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752с.: ил.
3. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
5. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ.– СПб: Питер, 2001. – 384 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
7. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учеб. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. –412 с.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced Scorecard – Measures that drive Performance // Harvard Business Review. –1992. - Vol. 70. – P. 71-79.
10. Рывкина О.Л. Использование сбалансированной системы показателей как инструмента контроля реализации стратегии // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип. 13. Ч. (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. – С. 9-17.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами./ Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.: илл.
12. Герасимчук В.Г Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 306 с.
13. Ветрова Н.М., Рывкина О.Л. Проблемы организации управления реализацией стратегии предприятия // Зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Серія: “Економіка”. Вип. 34. Т. 5. – Донецьк: ДонДУУ, 2004. – С. 202-208.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
15. Рывкина О.Л. Структура механизма организации управления реализацией стратегии предприятия // Экономика Крыма. – 2005. – № 14. – С. 64-68.