

Отенко В. І., Громика Р. П.

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано сучасний стан та перспективи машинобудівних підприємств України з позиції їх інноваційного розвитку. Визначено, що основою стратегічного успіху підприємства є техніко-технологічні зміни, що приводять до організаційного та кадрового оновлення, висувають низку нових вимог до управлінських та маркетингових технологій. Було сформовано головні напрями техніко-технологічних змін підприємства, проведено їх порівняння за рівнем витрат на дослідження та розробки, а також узагальнено групи нематеріальних активів, за якими спостерігається примноження інноваційних здатностей підприємств. Виділено особливості інноваційного розвитку підприємств: інтеграційні процеси, державна підтримка, кадровий потенціал, а також наявна науково-дослідна база.

Ключові слова: інноваційний розвиток, техніко-технологічні зміни, стратегія, кадровий потенціал, партнерство, інтеграція

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 8.

Отенко Василь Іванович – доктор економічних наук, доцент, професор, кафедра менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Громика Роман Петрович – аспірант, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 005:65.011

Отенко В. И., Громыка Р. П.

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализировано современное состояние и перспективы машиностроительных предприятий Украины с позиции их инновационного развития. Определено, что основной стратегического успеха предприятия являются технико-технологические изменения, которые приводят к организационному и кадровому обновлению, выдвигают ряд новых требований к управленческим и маркетинговым технологиям. Были сформированы главные направления технико-технологических изменений, проведено их сравнение по уровню затрат на исследования и разработки, а также обобщены группы нематериальных активов, по которым наблюдается приумножение инновационных способностей предприятий. Выделены особенности инновационного развития предприятий: интеграционные процессы, государственная поддержка, кадровый потенциал, а также имеющаяся опытно-конструкторская база.

Ключевые слова: инновационное развитие, технико-технологические изменения, стратегия, кадровый потенциал, интеграция

Рис.: 1. Табл.: 2. Библ.: 8.

Отенко Василий Иванович – доктор экономических наук, доцент, профессор, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Громыка Роман Петрович – аспирант, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 005:65.011

Отенко V. I., Gromyka R. P.

SPECIFIC FEATURES OF INNOVATION DEVELOPMENT OF ENGINEERING ENTERPRISES

The article analyses the modern state and prospects of engineering enterprises of Ukraine from the point of view of their innovation development. It identifies that the basis of strategic success of an enterprise are technical and technological changes, which result in organisational and personnel renovation and set a number of new requirements to managerial and marketing technologies. It forms main directions of technical and technological changes, compares them by the level of expenditures on studies and developments and also generalises groups of intangible assets, by which augmentation of innovation capabilities of enterprises is observed. It marks out specific features of innovation development of enterprises: integration processes, state support, personnel potential and also the existing development base.

Key words: innovation development, technical and technological changes, strategy, personnel potential, integration

Pic.: 1. Tabl.: 2. Bibl.: 8.

Otenko Vasyi I. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Management of Business, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Gromyka Roman P. – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Вступ. Машинобудівна галузь України є основою її добробуту та показником економічного зростання. Сьогодні вітчизняне машинобудування представлено такими напрямими як важке та енергетичне машинобудування, верстатобудування, виробництво електронного обладнання, автомобілебудування тощо. Особливого значення галузь

набуває в умовах орієнтації на інноваційний тип розвитку, адже забезпечує перехід усіх галузей народного господарства до використання новітніх технологій виробництва.

Дослідження стану та особливостей інноваційного розвитку машинобудівних підприємств викликає чималий інтерес у контексті формування їх стратегічних орієнтирів

та розробки організаційних та функціональних стратегій, що дозволить виявити основні стратегічні напрямки техніко-технологічних змін, які визначають конкурентні переваги підприємства та забезпечують його довгострокову ефективність.

Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств знайшли своє відображення у наукових доробках зі стратегічного менеджменту, формування конкурентних переваг, організаційних перетворень тощо. Цінні наукові доробки в сфері інновацій можна знайти в роботах Д. Аакера, І. Ансофа, Ю. Бажала, І. Бузька, О. Василенка, А. Наливайка, А. Томпсона, А. Стрікланда тощо. Однак досі не вирішеними залишаються питання ефективності системи стратегічного управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. З огляду на це, мета даної статті полягає у дослідженні процесів техніко-технологічного оновлення машинобудівних підприємств України та напрямів їх стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. У процесі розробки стратегій розвитку підприємства принципове значення має вивчення питань, пов'язаних із технічним прогресом. Серед цих питань першочергової уваги потребує дослідження можливостей зображення та аналітичної оцінки технічного прогресу [6, с. 177].

Найчастіше інноваційну діяльність пов'язують із виробництвом нових товарів, виходом на нові ринки, розробкою та застосуванням нових маркетингових та управлінських технологій тощо [1; 2; 5]. Однак специфіка діяльності підприємств машинобудівної галузі, визначає техніко-технологічні зміни як основу для всіх інших змін на підприємстві та базу його стратегічного розвитку [3; 8].

На основі аналізу наукових доробок з обраної проблематики [3; 7] було визначено, що основними факторами розвитку досліджуваних підприємств є: наявність державної підтримки, розвиток партнерства та співробітництва між підприємствами, розвиток висококваліфікованих кадрів, а також наявність власної науково-дослідної бази.

У табл. 1 наведені основні напрями техніко-технологічних змін машинобудівних підприємств Харківської області.

Однією з останніх тенденцій є перехід від масового та серійного виробництва до індивідуальних замовлень, що передбачає підвищення унікальності продукту, створення оригінальних конструкцій виробів. Такий напрям інноваційного розвитку переважає серед досліджуваних підприємств (40 % від їх загальної кількості).

До таких підприємств, перш за все, варто віднести ПАТ «Автрамат», що орієнтоване на досягнення відповідності товарної продукції вимогам ринку та активно працює над ексклюзивністю поставок дизельних і автомобільних поршнів замовникам. Стратегія диференціації також передбачає перехід підприємства на новий дизайн пакування продукції (мета полягає у тому, щоб зробити пакування барвистим, впізнаним, відповідним популярності торгової марки і якості продукції).

Підприємство, враховуючи ситуацію на ринку й економічне становище в цілому, приділяє велику увагу технічно-

му перезброєнню, яке спрямовано на енергозбереження і зниження матеріаломісткості продукції.

Таблиця 1

Напрями техніко-технологічних змін машинобудівних підприємств

Напрямок розвитку	Питома вага підприємств, що реалізують цей напрям, у їх загальній кількості, %
Використання нових матеріалів і безвідходних технологій	13,3
Оновлення парку устаткування	46,7
Створення оригінальних конструкцій виробів	40,0
Технічне переоснащення, яке спрямоване на енергозбереження	26,7
Технічне переоснащення, яке спрямоване на зменшення матеріаломісткості	6,7
Скорочення часу виготовлення продукту	26,7
Розширення асортименту та номенклатури продукції	40,0
Механізація та автоматизація процесів проектування та виробничого процесу	33,3
Диверсифікація (суміжна та несуміжна)	13,3

Для підвищення конкурентоспроможності підприємство постійно вдосконалює технологічні процеси, використовуючи нові матеріали і безвідходні технології, постійно оновлює парк ливарного, механообробного і контрольного устаткування, впроваджує традиційні та оригінальні конструкції виробів відповідно до вимог ринку [4].

Впровадження системи наскрізного проектування дозволило запропонувати клієнтам нові конструкції поршнів меншої маси, із зміненою геометрією поверхні тертя. Застосування запатентованої технології проектування дозволило підвищити рухливий момент двигуна від 1,1 до 3,8% та потужність від 0,6 до 4,5% для різних двигунів.

Результати своїх досліджень і розробок з метою пошуку клієнтів та партнерів ПАТ «Автрамат» активно оприлюднює на виставках та конференціях. У 2012 – 2011 роках витрати на організацію виставок та участь у конференціях склали 85 000 грн.

ПАТ «Завод ім. Фрунзе» також прагне до оригінальності виробів. Так, налагоджено співпрацю із дизайнером по металу Олександром Руденком. З перфорованого металу виготовляються сувеніри, квіти, картини, макети архітектурних споруд (наприклад, макет Харківського національ-

ного технічного університету «ХП»). До розвитку продукту слід віднести також постійне розширення асортименту та номенклатури шляхом суміжної та несуміжної диверсифікації [4]. У 2011 році сума витрат на дослідження та розробку складала: 595 тис. грн – на розробку оснащення та 5 млн грн – на закупівлю обладнання. На 2012 рік було розроблено такі плани: 635 тис. грн – на оснащення. Сукупні капітальні інвестиції у 2011 році склали 19156 тис. грн, з них основна вага припадає на капітальне будівництво та придбання основних засобів.

Товарна стратегія ПАТ «Росс» передбачає диверсифікацію виробництва та широкий асортимент продукції, що окрім трьох основних напрямів включає: пекарське обладнання, пристрой обробки води, обладнання для виробництва макаронних виробів, обладнання для професійної кухні (ресторанів, кафе, барів); обладнання для малого бізнесу.

Фахівці ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» постійно працюють над удосконаленням та покращенням продукції, підвищують її надійність, покращують умови праці робітників. Число покращень та змін у конструкціях машин може досягати 1,5 тис. од. у рік. У 2012 році на тракторах із двигунами потужністю від 175 до 240 к. с. було здійснено зміни, що дозволили значно підвищити їх надійність, подовжити гарантійний термін експлуатації, покращити дизайн та умови праці.

ПАТ «Завод «Південкабель»» будує розвиток бази знань, ґрунтуючись на політиці самофінансування (до таких підприємств також належать ПАТ «Автрамат», ПАТ «Електромашина»). У 2011 році дослідження та розробки проводились силами власного підрозділу – НТЦ (науково-технічного центру). Сума витрат за звітний рік – 55418 тис. грн. Надходження нематеріальних активів у звітному періоді складає 21 тис. грн [4].

Цікавою з позиції вивчення інноваційних процесів є діяльність ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ», спрямована на удосконалення продукції та підвищення ефективності виробничого процесу. Підприємство не володіє унікальною технологією, однак будує свою стратегію на диверсифікації. Так, у 2011 році на заводі розпочато такі види виробництва: кріпильна фурнітура для меблів, оснащення пресформене, фурнітура тенту, фурнітура дверна, штампи, штампи кувальні, штампи правильні, згинальні, штампи прошивні, штампи розрубні.

Для виготовлення продукції застосовуються прогресивні технології: профільне та координатне шліфування, електрофізична та електрохімічна обробка, холодне видавлювання, обробка синтетичними алмазами, обробка на верстатах із ЧПУ.

Інноваційний та кадровий розвиток ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст» та ПАТ «ХЕЛЗ» необхідно розглядати в контексті розвитку індустріальної групи «УПЕК», до складу якої вони увійшли в останні 3–5 років.

За рівнем наукових розробок та досліджень вони посідають останні місця у сукупності усіх підприємств (рис. 1), однак в розрізі УПЕК володіють потужним інноваційним потенціалом, що сформовано ТОВ «Українське конструкторсько-технологічне бюро підшипникової промисловості» (УКТБПП), а також ТОВ Інженерний центр «Дослідно-конструкторське бюро шліфувальних верстатів».

У 2008–2010 роках на всіх підприємствах групи впроваджено комплексну систему автоматизації конструкторсько-технологічної підготовки та комп'ютерного супроводу машинобудівного виробництва (КСА). З 2007 року до традиційних для ПАТ «ХАРП» напрямів діяльності додалося ще виробництво гарячештапованих та токарнооброблюва-

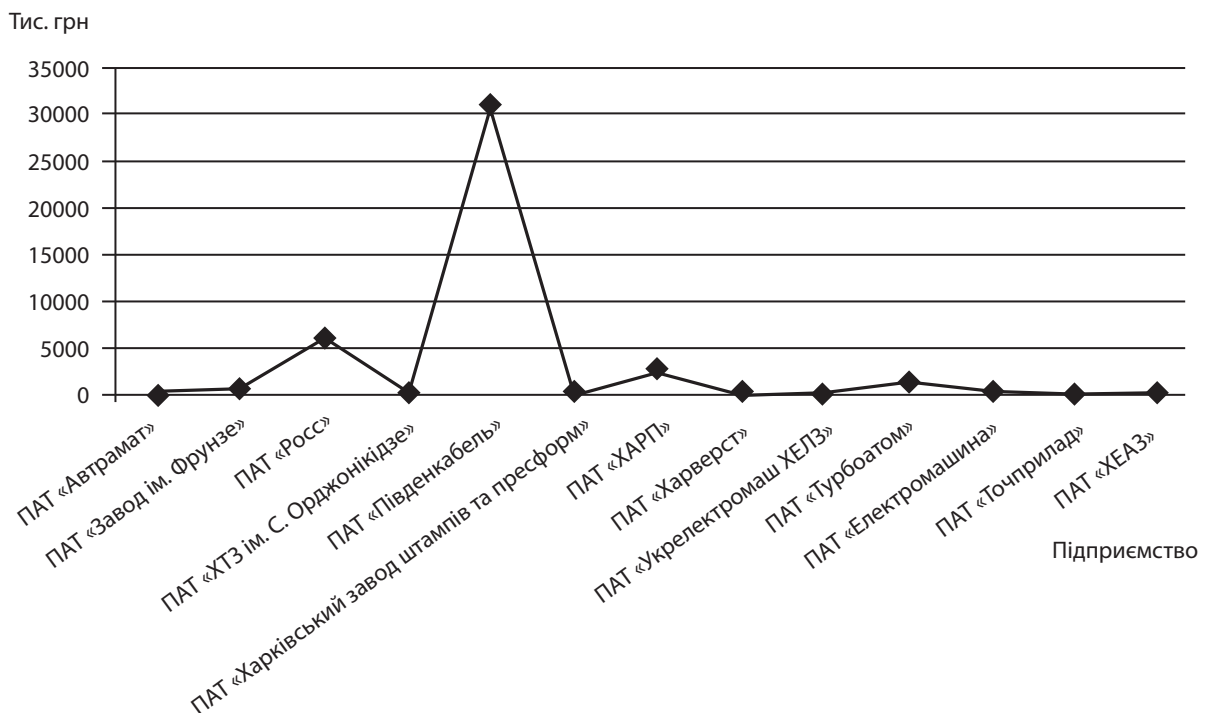


Рис. 1. Витрати на дослідження та розробки машинобудівних підприємств у 2012 році

них напівфабрикатів та компонентів автомобільних, залізничних та індустріальних підшипників.

До основних напрямів проектування ТОВ «УКТБП» належать: підшипники радіальні кулькові, радіальні кулькові сферичні, підшипники радіальні роликів з короткими циліндричними роликами, підшипники радіально-упорні кулькові та конічні.

Усі розробки ведуться у комплексній системі автоматизації проектування на основі програмних продуктів Pro/ENGINEER та Windchill, що дозволяє покращити якість розробок і їх супровід на всьому етапі життєвого циклу.

Діяльність ПАТ «Укрелектромаш ХЕЛЗ» протягом останніх років спрямована на енергоефективність. Проводяться такі заходи, як оснащення гвинтовими компресорними установками підрозділів підприємства для зниження втрат зжатого повітря та зниження енергоспоживання із використанням вторинного тепла від установок. Економія енергоресурсів також досягається шляхом модернізації виробництва, перспективними напрямками є заміна газових плавильних печей у ливарному цеху на сучасні індукційні.

Окрім основного виробництва двигунів на ПАТ «ХЕЛЗ» здійснюється виробництво побутових і промислових електронасосів (свердловинні, поливні, осушувальні та ін.), а також кормоподрібнювачі.

ТОВ Інженерний центр «Дослідно-конструкторське бюро шліфувальних верстатів» спеціалізується на проектуванні круглошліфувальних верстатів різного призначення з широким діапазоном габаритів та ваги оброблюваних деталей, розробці нової та модернізації раніше випущеної заводом верстатної продукції.

З метою примноження організаційних знань на підприємствах компанії «УПЕК» велику увагу приділяють кадровій політиці. На підприємствах групи працюють близько 8 000 працівників (у 2012 році середньооблікова чисельність ПАТ «Харверст» – 304 ос., ПАТ «ХАРП» – 3212 ос., ПАТ «ХЕЛЗ» – 512 ос.).

Кадрова політика особлива актуальна для підприємства із значим штатом (кілька тисяч осіб). Так, кадрова програма ПАТ «ХАРП» повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами» (П5). Карта процесу складається з таких операцій: – А1 Визначення компетентності персоналу, – А2 Планування потреб в кадрах, – А3 Підбір, відбір, прийом та звільнення персоналу, – А4 Планування підготовки персоналу, – А5 Організація і проведення навчання, – А6 Оцінка результатів навчання, – А7 Аналіз діяльності з управління персоналом. Усі операції реалізуються на основі методологічних та робочих інструкцій [4].

З метою підвищення престижу робітничих професій щорічно на підприємстві проводиться відбірковий заводський чемпіонат «Золоті руки УПЕК».

Створено навчальний центр управління персоналу, який проводить підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів. З метою реалізації політики керівництва в області якості, для визначення відповідності професійної компетенції персоналу вимогам посади,

яку вон займають, посилення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці, на підприємстві не рідше одного разу на п'ять років проводиться атестація керівників, інженерно-технічних працівників та інших фахівців.

З метою переходу на якісно новий рівень розробки конструкторсько-технологічної документації в АТ «ХАРП» проводиться навчання конструкторів і технологів системи «КСА 2009».

Врамках забезпечення потреб підприємства фахівцями різних спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів АТ «ХАРП» у складі індустріальної групи АТ «УПЕК» співпрацює з Національно-технічним університетом «ХПІ» за програмою «Техноград», яка є навчально-науково-виробничим комплексом інформаційних технологій проектування конкурентноспроможних машин, вузлів і деталей, забезпечення їх надійності та ресурсу. Для досягнення цілей діяльності комплексу «Техноград» НТУ «ХПІ» готує для АТ «ХАРП» фахівців, які здатні адаптуватися до умов ринку.

Стандартизація системи управління персоналом характерна також для ПАТ «Турбоатом» (у 2012 р. середньо-облікова чисельність складала 5107 ос.).

Кадрова політика ПАТ «Турбоатом» спрямована на реалізацію нової концепції управління персоналом. Фахівцями служб підприємства була розроблена Програма комплектування робочими кадрами, закріплення їх на виробництві, зниження плинності. У програму входить система пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу, яка дозволяє залучати на підприємство висококваліфікованих робітників та інженерно-технічних фахівців. Навчання кадрів організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням «Про професійне навчання кадрів на виробництві» та Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Професійне навчання робітників підприємства носить безперервний характер та проводиться протягом усієї трудової діяльності з метою розширення та поліпшення знань, уміння та навиків згідно з вимогами виробництва [4].

Так, у 2012 році пройшли навчання та підвищення кваліфікації 1663 працівників, що складає 31,5 % загальної чисельності підприємства. Всі співробітники підприємства один раз в 5 років проходять навчання з підвищення кваліфікації, а працівники, які беруть участь у виробництві сертифікованої продукції: верстатники, електрозварники, дефектоскопісти, контролери, термісти – один раз в 3 роки. Щорічно підвищують кваліфікацію до 750 осіб. За 2011 рік підвищили кваліфікацію 734 особи. Також підвищують свій технічний рівень молоді працівники підприємства, навчаючись без відриву від роботи у вищих навчальних закладах та технікумах. У 2011 р. замість звільнених і на вакантні посади працевлаштовані на підприємство 850 осіб, в тому числі випускники ПТУ і коледжів – 62 особи.

Чисельність працівників на ДП «Електроважмаш» становить 5315 осіб, що вимагає розвитку політики в сфері підвищення якості персоналу. Так, керівництвом заводу заявлено про необхідність забезпечення та нарощування кадрового потенціалу, зокрема для турбогенератного ви-

робництва й, в першу чергу, зростання кількості висококваліфікованих виробничих робітників [4].

З вересня 2009 р. запущено проект з підготовки керівного персоналу, методична база включає програми «Ефективні внутрішні комунікації», «Прийняття рішень. Самоорганізація», «Управління та лідерство. Прийняття рішень», «Ключові тенденції у сучасному менеджменті», «Команда. Єдність цілей». Учасники першого етапу навчання – топ-менеджери «Електротяжмаш».

Примноження нематеріальних активів прямо відображає інноваційний розвиток підприємства. У табл. 2 представлено сукупні витрати та розподіл підприємств за групами нематеріальних активів, які вони примножують.

Таблиця 2

Нематеріальні активи, що були придбані машинобудівними підприємствами Харківського регіону в 2012 р.

Групи нематеріальних активів	Сукупні розмір придбань, тис. грн	Частка підприємств у їх загальній кількості, %
Права на комерційні позначення: комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг) та географічні зазначення (зазначення походження товарів)	27	15,38
Авторське право та пов'язані із ним права (ноу-хау)	3402	30,77
Права на об'єкти промислової властивості результату винахідництва та промислові зразки	21	7,69
Інші нематеріальні активи	519	38,46

На державних підприємствах процес техніко-технологічного розвитку в порівнянні з акціонерними товариствами відбувається дещо вповільненими темпами. Однак про його відсутність казати також не можна. Так, ДП «ХЕМЗ» має особливості своїх постачань. Воно може забезпечувати комплектом обладнанням не лише окремі агрегати та механізми, але й поставляти комплекти для цехів та цілих заводів. Має досвід установки двигунів із підвищеними параметрами на попередні фундаменти. Науковий потенціал зосереджено в Науково-дослідному електротехнічному інституті НВО «ХЕМЗ».

На основі проведеного аналізу можна констатувати факт всебічного розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону, що прагнуть бути сучасними, прива-

бливими для працівників, клієнтів і партнерів, інноваційними та гнучкими.

Висновок. Таким чином, інноваційний розвиток машинобудівних підприємств України сьогодні визначається рядом таких важливих особливостей:

- відсутністю комплексної реалізації нормативно-законодавчих можливостей держави, оскільки досить повільно проходять процеси розроблення законодавства й створення умов, гарантій та стимулів щодо розвитку підприємництва, залучення зовнішніх інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, конкурентоздатних підприємств, інноваційної діяльності, підвищення правової грамотності та культури учасників ринкових відносин й т. ін.;
- стійкою тенденцією створення машинобудівних корпорацій, холдингів (завдяки передачі частки функцій управління до холдингу здійснюється централізація управління підприємствами);
- особливостями процесів технологічних змін у виробництві машинобудівної продукції, а саме переходом від серійного виробництва до позамовного й на випуск унікальної продукції (виготовляються «персоналізовані» вироби/серії); розширенням модифікації виробів, продуктової лінійки, й як наслідок зміни у конструкторсько-технічній документації; необхідністю дотримання вимог до скорочення строків випуску, скорочення часу циклів підготовки виробництва та виробництва, оптимізації управління виробництвом, завантаження потужностей, контролю витрат, зниження собівартості виробу; підвищенням пропускнуєї спроможності виробництва;
- тенденцією до зростання кількості промислових підприємств, що займаються інноваціями, впровадженням нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції. Однак незначною залишається частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції (на рівні 4–5%). Основним джерелом фінансування інноваційних змін виступають власні кошти підприємств, а вартість залучення позикових коштів постійно зростає;
- найпоширенішими передовими технологіями, що застосовуються виробниками продукції машинобудування, є реінжиніринг бізнес-процесів через впровадження автоматизованого проектування та конструювання, локальної мережі для проектування та виробництва, технології виробництва продукції кінцевої форми. Однак більшість підприємств використовують лише одну технологію з вказаного переліку;
- зростаючою необхідністю й складністю у забезпеченості машинобудівних підприємств ІТ-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки, що пов'язано із неухильною тенденцією зростання інформатизації й комп'ютеризації промислового сектору, що дозволяє реалізовувати комплекс за-

ходів, спрямований на забезпечення повного і своєчасного використання знань підприємства;

- на високому рівні залишаються вимоги до професіоналізму і рівня освіти керівників, менеджерів й інженерно-технічних кадрів машинобудівних

підприємств. Традиційно на вітчизняних машинобудівних підприємствах зосереджений науково-технічний кадровий потенціал, однак рівень забезпеченості машинобудівних підприємств науково-технічними кадрами скорочується.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Дэвид А. Аакер. Пер. с англ. под редакцией Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
2. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства. Монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Голубенко. – Луганськ: Вид. СХУ ім. В. Даля, 2002. – 176 с.
3. Великий Ю. В. Сучасне машинобудування: криза та її причини / Ю. В. Великий // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. – 2010. – № 4. – С 6–11.
4. Єдиний інформаційний масив даних/ Офіційний сайт Державної установи «Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.stokmarket.gov.ua
5. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание / Колл. авторов. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
7. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: научное издание / И. П. Отенко. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

REFERENCES

- Aaker, D. A. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2003.
- Buzko, I. R., Vartanova, O. V., and Holubenko, H. O. Stratehichne upravlinnia investytsiiamy ta innovatsiina diialnist pidpriemstva [Strategic investment management and innovation company]. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2002.
- Ivanov, Yu. B. Konkurentosposobnost predpriatii: otsenka, diagnostika, strategii [Competitiveness of enterprises: assessment, diagnosis, strategy]. Kharkiv: KhNEU, 2004.
- Nalyvaiko, A. P. Teoriiia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku [The theory of business strategy. Current state and trends of development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Otenko, I. P. Strategicheskoe upravlenie potentsialom predpriatii [Strategic talent management company]. Kharkiv: KhNEU, 2006.
- Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. Strategicheskii menedzhment, iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management, art design and implementation strategy]. Moscow: Banki i birzhi; YUNITI, 1998.
- Velykyi, Yu. V. "Suchasne mashynobuduvannia: kryza ta ii prychny" [Modern engineering: the crisis and its causes]. Visnyk DonNUET, no. 4 (2010): 6-11.
- "Yedynyi informatsiinyi masyv danykh" [The only information data set]. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi ustanovy «Ahentstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy». www.stokmarket.gov.ua.