

## НАБІР СТРАТЕГІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

АЧКАСОВА О. В.

УДК 005.21 : 621

## Ачкасова О. В. Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах

Метою статті є аналіз і узагальнення існуючих поглядів на зміст стратегічного набору вітчизняного підприємства, визначення змісту найбільш доцільного стратегічного набору машинобудівних підприємств з урахуванням їх поточного соціально-економічного становища. На основі аналізу статистичних даних встановлено стагнаційний характер розвитку машинобудівних підприємств. Для подолання кризових явищ у діяльності підприємства рекомендовано визначення стратегії виходу підприємства з кризи, яка забезпечить ефективне функціонування підприємства в умовах надзвичайно високої невизначеності й нестабільності. На основі аналізу економічної літератури з метою конкретизації даної стратегії обґрунтовано стратегічний набір, який відповідає вимогам і викликам сучасних умов функціонування машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний набір, загальні стратегії, стратегія виходу з кризи

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Ачкасова Оксана Вікторівна** – кандидат економічних наук, викладач кафедри управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** achkasova.oksana@gmail.com

УДК 005.21 : 621

UDC 005.21 : 621

## Ачкасова О. В. Набор стратегий отечественных машиностроительных предприятий в современных условиях

Целью статьи являются анализ и обобщение существующих взглядов на состав стратегического набора отечественного предприятия, определение состава наиболее целесообразного стратегического набора машиностроительных предприятий с учетом их текущего социально-экономического положения. На основе анализа статистических данных установлен стагнационный характер развития машиностроительных предприятий. Для преодоления кризисных явлений в деятельности предприятия рекомендовано определение стратегии выхода предприятия из кризиса, которая обеспечит эффективное функционирование предприятия в условиях высокой неопределенности и нестабильности. На основе анализа экономической литературы с целью конкретизации данной стратегии обоснован стратегический набор, который отвечает требованиям и вызовам современных условий функционирования машиностроительных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегический набор, общие стратегии, стратегия выхода из кризиса.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Ачкасова Оксана Викторовна** – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** achkasova.oksana@gmail.com

## Achkasova O. V. A Set of Strategies of Domestic Engineering Enterprises Under Modern Conditions

The goal of the article is analysis and generalisation of existing views on the composition of the strategic set of a domestic enterprise and identification of the composition of the most expedient strategic set of engineering enterprises with consideration of the current socio-economic state. Having analysed statistical data the article establishes a stagnation character of development of engineering enterprises. In order to overcome crisis phenomena in enterprise activity, the article recommends to identify the enterprise crisis overcoming strategy, which would ensure efficient functioning of an enterprise under conditions of high uncertainty and instability. On the basis of analysis of economic literature and with the goal to specify this strategy, the article justifies a strategic set, which meets requirements and challenges of modern conditions of functioning of engineering enterprises.

**Key words:** strategic management, strategic set, general strategies, crisis overcoming strategy.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Achkasova Oksana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** achkasova.oksana@gmail.com

У сучасних складних економічних умовах функціонування більшість підприємств машинобудування опинилися в кризовому становищі. Серед об'єктивних причин цього явища можна назвати негативні тенденції у внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання та підвищення динамічності й невизначеності факторів зовнішнього середовища, що мають одночасний і різнонаправлений вплив на перебіг процесів перетворень на підприємстві. Унаслідок одночасного посилення негативного впливу зовнішніх факторів і накопичення протиріч у внутрішньому середовищі підприємства стають руйнування його організаційного, економічного й виробничого механізмів функціонування, динамічне наростання проблем за відсутності своєчасних застережливих дій.

Важливе місце серед заходів, що забезпечують успішне виведення підприємства з кризи та адаптації до значних змін у зовнішньому середовищі, займає впровадження стратегічного управління на підприємстві.

Проблеми стратегічного управління підприємством у цілому та в умовах кризи зокрема досліджувались у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як І. Ансофф, В. М. Гончаров, Ю. Б. Іванов, Б. Карлоф, М. О. Кизим, М. М. Лепа, Г. Мінцберг, В. Є. Момот, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, М. Е. Портер, О. І. Пушкар, А. Г. Семенов, І. В. Смолін, А. Стрікланд, О. М. Тищенко, А. А. Томпсон, О. М. Тридіда, О. М. Ястремська та ін. Так, наприклад, наукові розробки В. С. Пономаренка та О. М. Ястремської [1; 2] присвячені окремим питанням дослідження процесів стратегічного управління та підходів до визначення і реалізації економічної стратегії. Робота В. С. Пономаренка, О. М. Тридіда, М. О. Кизима [3] висвітлює цілий ряд підходів до розроблення стратегій підприємства в умовах кризи. Низку стратегій, що забезпечать відбудову або вихід із кризи, у своїй роботі [4] пропонує відомий спеціаліст із стратегічного управління А. П. Наливайко. У працях М. К. Колісника, А. А. Колоса, А. І. Пушкаря та О. М. Тридіда розглядають-

ся загальні питання функціонування підприємств в умовах кризи [5; 6]. Аналіз даних робіт свідчить про наявність різних поглядів на зміст стратегічного набору підприємства, що зумовлює необхідність узагальнення існуючих розробок у цій сфері та визначення найбільш доцільного набору стратегій, який відповідає вимогам і викликам сучасних умов функціонування машинобудівних підприємств. Для реалізації вказаної мети будуть використані теоретико-логічний аналіз, логічний та історичний підходи, наукові методи аналізу і синтезу. Методологічним підґрунтям має бути системний підхід, відповідно до якого об'єкт дослідження розглядається як складна система, що функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Аналіз даних Державного комітету статистики України щодо соціально-економічного становища України за січень – серпень 2013 р. дозволяє зробити висновок про кризові тенденції у вітчизняному машинобудуванні. Про це свідчить, наприклад, один із головних індикаторів стану промисловості – індекс промислової продукції. За офіційними даними у січні – серпні 2013 р. порівняно з відповідним періодом 2012 р. індекс промислової продукції у машинобудуванні становив 86,6%. У серпні 2013 р. порівняно з попереднім місяцем поточного року та серпнем 2012 р. індекс промислової продукції у машинобудуванні становив відповідно 91,2% і 85,5%. За підсумками 8 місяців 2012 р. порівняно з відповідним періодом 2011 р. індекс промислової продукції у цій галузі засвідчує її незначне піднесення у 100,7%, однак головним чином лише завдяки збереженню зовнішнього попиту на причепи, напівпричепи та частини до залізничних локомотивів й рухомого складу [7].

Динаміка індексу реалізації продукції переробної промисловості, зокрема у галузі машинобудування, також є негативною. Так, у серпні 2013 р. порівняно з попереднім місяцем поточного року та серпнем 2012 р. даний показник становив 95,9% та 86,2% відповідно. Це обумовлюється чутливістю даної галузі промисловості до сповільнення темпів зростання світової економіки через надмірний рівень експортної орієнтації та неспроможністю належним чином задовольняти внутрішній попит через недосконалу внутрішню галузеву структуру [8]. Зокрема, частка вітчизняної продукції машинобудівної продукції у внутрішньому споживанні у січні – серпні 2013 р. складала 47,0%, тоді як на експорт надходило 53,0% продукції галузі.

Погіршення соціально-економічного становища підприємств галузі засвідчують також показники фінансового результату підприємств до оподаткування, обсяги прибутку та збитків. Так, кількість збиткових підприємств у січні-червні 2013 р. у порівнянні з відповідним періодом минулого року зросла на 12,4%, а частка збиткових підприємств у процентах до загальної кількості підприємств становила 38,9% [7].

**З**азначені тенденції динаміки основних показників ефективності машинобудівних підприємств України дають підстави стверджувати про стагнаційний характер їх розвитку та перебування у кризовій ситуації.

Серед заходів, що забезпечують успішне виведення підприємства з кризи та адаптації до значних змін у зовнішньому середовищі, ряд вчених вказують на впровадження стратегічного управління на підприємстві [6; 9]. Концепція стратегічного управління, що представлена в сучасній економічній літературі, дозволяє уявити підприємство як єдину систему, пояснити із загальносистемних позицій причини розвитку одних підприємств і стагнацію

й банкрутство інших. Стратегічне управління є найважливішим механізмом реструктуризації та диверсифікації бізнесу як в загальній ситуації, так і в умовах кризи [1; 2; 10].

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві надає можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін. Формування й реалізація стратегій в рамках стратегічного управління підприємства створює передумови для відновлення й забезпечення довгострокової прибутковості та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи, його пристосованості до непередбачуваних змін завдяки балансуванню елементів внутрішнього середовища та вирішенню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства [9].

Для отримання всіх переваг від впровадження системи стратегічного управління на підприємстві суб'єкт господарювання має визначити систему взаємозалежних стратегій, до якої входять загальні, конкурентні, функціональні, товарні та інші стратегії, формуючи тим самим набір стратегічних альтернатив функціонування й розвитку підприємства. При цьому процес побудови такого стратегічного набору має здійснюватися на всіх рівнях управління, а сам стратегічний набір – це система взаємозалежних стратегій різного виду, що відбивають специфіку його життєдіяльності, характер і способи реалізації бажаної й очікуваної позиції на ринку [11, с. 125].

**С**лід погодитися з авторами [2; 11; 12; 13], які наголошують на важливості визначення комплексного стратегічного набору за принципом «від загального до часткового», коли стратегії вищого рівня розділяються на набір стратегій наступного рівня, які, у свою чергу, здійснюються за рахунок стратегій подальшого рівня. Це дозволяє створити збалансований взаємозв'язок між стратегіями й цілями різних рівнів управління та забезпечує передумови для операціоналізації та реалізації цих стратегій. Аналіз вищевказаних літературних джерел дозволив визначити, що стратегічний набір вітчизняного промислового підприємства, як правило, формується у вигляді такої ієрархії його елементів: «загальна стратегія – конкурентна стратегія – функціональні стратегії».

Вибір загальної стратегії як стратегії найвищого рівня в стратегічному набору ґрунтується на пропозиціях авторів [1; 3; 10; 11] щодо вибору як головної стратегії саме однієї із загальних або ототожнення корпоративної стратегії із загальною. Це, у свою чергу, знімає питання щодо кількості напрямків діяльності підприємства (багато- чи однобізнесова), оскільки, як виявлено в процесі дослідження, окремі автори [12; 13] під корпоративною стратегією розуміють стратегію найвищого рівня лише для корпорацій, диверсифікованих багатобізнесових компаній, вищий менеджмент яких має визначати інвестиційні пріоритети й спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу. Інші автори [9] характеризують корпоративну стратегію як таку, що визначає шляхи диверсифікації окремого однобізнесового підприємства та його присутність на різних ринках.

Враховуючи наявні умови функціонування вітчизняних промислових підприємств, серед запропонованих в науковій літературі [1 – 3; 10; 11; 13] загальних стратегій, актуальним є застосування стратегій в умовах кризи, що спрямовані на подолання та упередження появи кризових явищ у діяльності підприємства.

При появі передвісників негативних зрушень у діяльності підприємства, тобто ранніх сигналів наближення кризи, рекомендується застосування стратегій уникнення кризи, до яких належать:

- ✦ *стратегія поживлення*, головною метою якої є покращення показників діяльності підприємства;
- ✦ *стратегія переорієнтації*, що спрямована на зміну набору напрямків діяльності з орієнтацією на майбутнє;
- ✦ *стратегія трансформації*, яка охоплює принципові зміни в межах існуючого набору напрямків діяльності [4].

На стадіях розвитку, розширення та поглиблення кризової ситуації на підприємстві у науковій літературі з питань антикризового й стратегічного управління [1 – 5; 9] рекомендується застосування цілого ряду стратегій. Відомий спеціаліст із стратегічного управління А. П. Наливайко [4] пропонує ряд стратегій, що забезпечать відбудову або вихід із кризи та створять передумови для реалізації моделі так званого проактивного управління, коли підприємство свідомо й цілеспрямовано формує своє внутрішнє й зовнішнє середовище. Головною метою стратегії виходу з кризи, яка обирається в кризовому стані підприємства, за словами автора, є забезпечення виживання та покращення становища підприємства через оздоровлення, санацію, відновлення тощо. При цьому реалізація стратегії відбудови є виправданою тільки з одночасним здійсненням стратегії проактивних змін.

Для реалізації моделі проактивного управління О.М. Ястремська разом із В.С. Степановою та В.М. Луцьковським пропонують впорядковану систему взаємозв'язаних загальних й конкурентних стратегій вітчизняних промислових підприємств, за якою кожній загальній стратегії, що обирається залежно від поточного стану підприємства та напрямку розвитку його функціонування, відповідає певний склад конкурентних стратегій, що будуються навколо їх основних складових: товар, технологія та ринок. У рамках кожної з цих дефініцій підприємство може визначити свої джерела конкурентних переваг в напрямках ціни, якості, можливостей і новизни товарів, використовуваних технологій та ринків, що обслуговуються [11].

Автори роботи [9] пропонують комплекс стратегій розвитку підприємства в умовах кризи, які спрямовані на вирішення внутрішніх протиріч або вирішення протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Такі стратегії є досить актуальними в сучасних умовах підвищеної невизначеності та динамічності зовнішніх фак-

торів, оскільки забезпечують адаптацію до змін у зовнішньому середовищі на основі відповідного балансування елементів внутрішнього середовища [9, с. 253].

Стратегічний набір для вітчизняних промислових підприємств в умовах кризи пропонують В. С. Пономаренко, О. М. Тридід та М. О. Кизим у роботі [3], де для кожного рівня управління підприємством пропонується портфель стратегій на стадіях реструктуризації, злиття, приєднання, продажу, ліквідації чи банкрутства [3, с. 196]. Конкурентні стратегії даного набору в рамках реструктуризації підприємства як стратегії виходу з кризи пропонують розширення асортименту, збільшення або скорочення обсягів продажу, спеціалізацію продукції, вихід на нові сегменти ринку. На функціональному рівні стратегія виходу з кризи деталізується такими цілями, як фінансове оздоровлення, підвищення конкурентоспроможності продукції та підвищення технічного рівня виробництва.

Аналіз й узагальнення основних цілей та умов застосування пропонованих в науковій літературі стратегій в умовах кризи [1 – 5; 9] дозволяє згрупувати їх за такими критеріями, як фінансовий стан підприємства та рівень попиту на продукцію, що ним випускається (*табл. 1*).

Якщо за умов наявності у підприємства деяких виробничих резервів відбувається зародження негативних тенденцій його розвитку, як базова стратегія може використовуватися стратегія проникнення на ринок, за якої підприємство має зосередитися на певному сегменті споживачів або номенклатурі товарів. Ця стратегія спрямовує зусилля підприємства на глибше проникнення на ринок і збільшення темпів зростання об'єму продажів. Пріоритетами діяльності підприємства на ринку в разі помірного попиту на продукцію та появи ознак погіршення фінансового стану є помірне просування та низькі ціни на продукцію. У таких умовах у разі підвищення попиту на продукцію є доцільним застосування стратегії прискореного зростання, метою якої є повне використання внутрішніх й зовнішніх можливостей для запобігання розвитку кризи на підприємстві.

У разі недостатності у підприємства коштів на проведення агресивної політики для завоювання ринкових позицій є необхідним застосування стратегії розвороту, головною метою якої є виживання підприємства та яка полягає у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо. Вибір стратегії подолання стійкості забезпечить орієнтацію підприємства на досягнення фінансового оздоровлення, збереження і підвищення ефективності використання потенціалу підприєм-

Таблиця 1

Матриця загальних стратегій підприємства в умовах кризи

Фінансовий стан підприємства	Рівень попиту на продукцію, що випускається		
	Низький	Середній	Високий
Поява перших ознак погіршення фінансового стану	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія повільного зростання	Стратегія прискореного зростання
Нестійкий фінансовий стан	Стратегія розвороту, стратегія виходу з кризи	Стратегія виходу з кризи, стратегія подолання нестійкості	Стратегія стабілізації
Стан, близький до банкрутства	Стратегія контролю, стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації	Стратегія скорочення, стратегія виходу з кризи	Стратегія «жнив»

ства. А якщо підприємство в нестійкому фінансовому стані не здатне забезпечити виробництво та реалізацію продукції в обсягах, що відповідають попиту на ринку, доцільним є використання стратегії стабілізації, що спрямована на збереження та стабілізацію положення підприємства, вивчення вимог споживачів і можливих шляхів оптимізації виробничих і збутових процесів згідно з їх попитом.

Головною метою стратегії виходу підприємства з кризи є забезпечення виживання підприємства, покращення його становища й забезпечення стабільного розвитку через оздоровлення, санацію й відновлення в умовах загрози банкрутства чи нестійкого фінансового стану. Застосування даної стратегії є доцільним при нестабільному чи низькому попиту на продукцію, що випускається підприємством.

В умовах глибокої фінансової кризи та відсутності можливості ведення боротьби на наявному ринку є доцільним проведення тотальної реструктуризації виробництва та організаційних змін, докорінні зміни у збутових процесах, реалізація зайвих активів або, навіть, повне припинення діяльності – ліквідація.

Якщо підприємство перейшло у критичний стан і втратило можливості для задоволення високого попиту на продукцію, воно може скористатися перевагами галузі для проведення вигідних «жнив». Застосовуючи відповідну стратегію підприємство може забезпечити грошові потоки за рахунок обмеження інвестицій, скорочення операційних витрат та отримання максимального доходу від розпродажу наявних запасів готової продукції.

Як видно з табл. 1, найбільш поширеною та універсальною серед запропонованих в науковій літературі стратегій в умовах кризи є стратегія виходу з кризи, оскільки її застосування рекомендується для відновлення й підвищення ефективності діяльності підприємства при нестабільному чи низькому попиту на продукцію, що випускається підприємством, яке перебуває в умовах загрози банкрутства чи нестійкого фінансового стану. Дана стратегія як загальна стратегія стратегічного набору підприємства в умовах кризи є підґрунтям для формування конкурентної стратегії, що спрямована на досягнення конкурентних переваг на ринку. Конкурентна стратегія, у свою чергу, є підґрунтям

для встановлення функціональних, які можна розглядати як стратегії забезпечення, що відповідають укрупненим етапам наскрізного бізнесу-процесу та видам ресурсів підприємства [11, с. 129]. Спираючись на рекомендації авторів робіт [1; 11; 14], серед таких функціональних стратегій можна виділити: маркетингові, постачальницькі, виробничі, збутові, управління фінансовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління матеріальними ресурсами, управління інформаційними ресурсами.

Аналіз економічної літератури з питань стратегічного й антикризового управління [1 – 5; 9; 11; 13; 14] дозволяє встановити загальний набір стратегічних цілей, що формується в рамках ієрархії стратегій, які деталізують стратегію виходу вітчизняного машинобудівного підприємства з кризи (рис. 1).

Таким чином, у сучасних економічних умовах все більшого значення набуває стратегічний підхід до управління підприємством, у рамках якого здійснюється визначення й реалізація довгострокової стратегії, що забезпечить ефективне функціонування підприємства в умовах надзвичайно високої невизначеності й нестабільності. Унаслідок одночасного посилення негативного впливу зовнішніх факторів та накопичення протиріч у внутрішньому середовищі більшість вітчизняних машинобудівних підприємств опинились у кризовій ситуації. Це підтвердив проведений аналіз показників, що характеризують соціально-економічне становище промисловості в цілому та машинобудівної галузі зокрема. Для подолання кризових явищ у діяльності підприємства та забезпечення його адаптації до негативних явищ у розвитку економіки рекомендується визначення стратегії виходу підприємства з кризи. Для конкретизації даної стратегії запропоновано стратегічний набір, який відповідає вимогам і викликам сучасних умов функціонування машинобудівних підприємств. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х.: ХГЭУ, 2002. – 252 с.

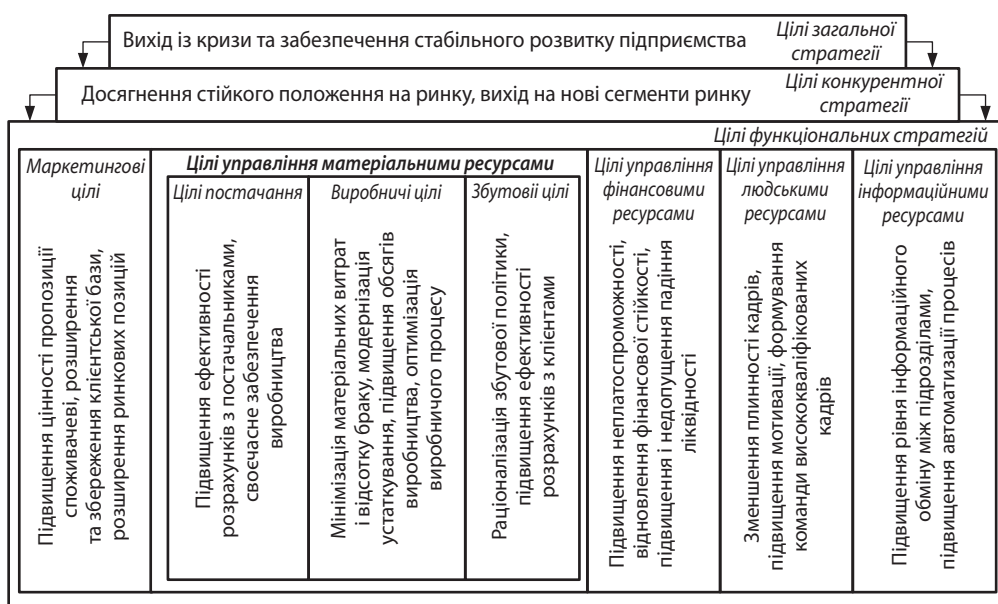


Рис. 1. Загальний набір стратегічних цілей вітчизняного машинобудівного підприємства в рамках стратегії виходу з кризи

- 2. Пономаренко В. С.** Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
- 3. Пономаренко В. С.** Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 323 с.
- 4. Наливайко А. П.** Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
- 5. Колісник М. К.** Антикризисное управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія / М. К. Колісник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 208 с.
- 6. Пушкар А. И.** Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкар, А. Н. Тридід, А. Л. Колос. – Х. : ООО «Модель Вселенная», 2001. – 452 с.
- 7. Державний комітет статистики України** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>
- 8. Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності** / [Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська, А. П. Павлюк та ін.]. – К. : НІСД, 2013. – 120 с.
- 9. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса** : монографія / авт. сост. А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
- 10. Пастухова В. В.** Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2002. – 301 с.
- 11. Ястремська О. М.** Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : наукове видання / О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с.
- 12. Карлоф Б.** Деловая стратегия / Б. Карлоф / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
- 13. Семенов А. Г.** Стратегічне управління машинобудівними підприємствами : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 364 с.
- 14. Єльцова І. В.** Реалізація стратегічних намірів промисловими підприємствами Харківського регіону / І. В. Єльцова // Наука й економіка. – 2012. – № 4(28). – Т. 2. – С. 148 – 152.

## REFERENCES

- Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua>
- Kolisnyk, M. K. *Antykryzove upravlinnia vyrobnycho-hospodarskymy strukturamy u mashynobuduvanni* [Crisis management of industrial and commercial structures in mechanical engineering]. Lviv: Lvivska politekhnikha, 2009.
- Karlof, B. *Delovaia strategii* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.
- Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriumstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of business strategy. Current state and trends of development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Ponomarenko, V. S. *Stratehichne upravlinnia pidpriumstvom* [Strategic management]. Kharkiv: Osнова, 1999.
- Pushkar, A. I., Trided, A. N., and Kolos, A. L. *Antikrizisnoe upravlenie: modeli, strategii, mekhanizmy* [Crisis management: models, strategies, mechanisms]. Kharkiv: Model Vselennaia, 2001.
- Ponomarenko, V. S., Yastremskaia, E. N., and Lutskovskiy, V. M. *Mekhanizm upravleniia predpriatiem: strategicheskii aspekt* [Mechanism of Enterprise Management: strategic aspect]. Kharkiv: KhGEU, 2002.
- Pastukhova, V. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriumstvom: filosofii, polityka, efektyvnist* [Strategic management: philosophy, politics, effectiveness]. Kyiv: KNTEU, 2002.
- Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriumstva v umovakh kryzy* [Development strategy in the crisis]. Kharkiv: INZHEK, 2003.

Semenov, A. H. *Stratehichne upravlinnia mashynobudivnymy pidpriumstvamy* [Strategic management of machine-building enterprises]. Zaporizhzhia: KPU, 2009.

Tishchenko, A. N., Ivanov, Yu. B., and Kizim, N. A. *Formirovanie konkurentnoy pozitsii predpriatiia v usloviakh krizisa* [Formation of the competitive position of the company in a crisis]. Kharkiv: INZHEK, 2007.

Yastremska, O. M. *Investytsiina diialnist promyslovykh pidpriumstv: metodolohichni ta metodychni zasady* [The investment activity of industrial enterprises: methodological and methodical bases]. Kharkiv: KhDEU, 2004.

Yeltsova, I. V. "Realizatsiia stratehichnykh namiriv promyslovykh pidpriumstvamy Kharkivskoho rehionu" [Implementation of the strategic intentions industry Kharkov region]. *Nauka i ekonomika*, vol. 2, no. 4(28) (2012): 148-152.

Zhalilo, Ya. A., Pokryshka, D. S., and Belinska, Ya. V. *Perspektyvy ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalnoi makroekonomichnoi nestabilnosti* [Prospects for Ukraine's economy in a global macroeconomic instability]. Kyiv: NISD, 2013.