

УДК 330.342.14:631.1:658(477)

В. В. СТАДНИК, Т. В. МИХАЛЬЧИК
Хмельницький національний університет**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Актуалізовано проблему підвищення ефективності управління промисловими підприємствами. Зазначено, що для цього необхідно активніше використовувати управлінські інструменти довгострокового характеру. Вказано, що вони можуть бути складовими організаційно-економічних механізмів управління. Наголошено на важливості таких функцій економічної складової цих механізмів як встановлення цілей, оцінка результатів їх досягнення і мотивація за досягнення поставлених цілей. Аргументовано, що інструментальним забезпеченням їх поєднання може бути система збалансованих показників. Розглянуто особливості побудови такої системи для організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, організаційно-економічний механізм, збалансована система показників, підприємство.

V. V. STADNYK, T. V. MICHALTCHYK
Khmelnitsky National University**BALANCED SCORE CARD AS AN ESSENTIAL PART
OF ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISMS OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

Abstract – The growth dynamics of industrial sector of economy of Ukraine has been analyzed from the side of it's ability to defend from risks of globalization. The problem of increasing of effectiveness of industrial enterprises management has been updated. In order to do this, it is essential to use long-term managerial tools more actively. It has been stated that they may be parts of organizational-economic management mechanisms. The nature of economic relations within organizational-economic management mechanisms has been pointed out. The importance of such functions of economic part of those mechanisms as goals placement, results assessment and motivation for goals assessment has been stressed out. It has been emphasized that they must be mutually specified and mutually supporting. It has been argued that instrumental provision of this combination may be the Balanced Score Card system. The specificity of construction of such system for the needs of organizational-economic mechanism of management of innovative development of industrial enterprise has been discussed.

Key words: globalization, strategic management, organizational-economic mechanism, Balanced Score Card, enterprise.

В. В. СТАДНИК, Т. В. МИХАЛЬЧИК
Хмельницький національний університет**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Актуализировано проблему повышения эффективности управления промышленными предприятиями. Отмечено, что для этого необходимо активнее использовать управленческие инструменты долгосрочного характера. Указано, что они могут быть составляющими организационно-экономических механизмов управления. Подчеркнута важность таких функций экономической составляющей этих механизмов как установление целей, оценка результатов их достижения и мотивация за достижение поставленных целей. Аргументировано, что инструментальным обеспечением их сочетания может быть система сбалансированных показателей. Рассмотрены особенности построения такой системы для организационно-экономического механизма управления инновационным развитием промышленного предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, организационно-экономический механизм, сбалансированная система показателей, предприятие.

Вступ. Посилення конкуренції в усіх сферах економічної діяльності, викликане зростанням рівня відкритості світових ринків і домінуванням на них провідних компаній – виробників найрізноманітніших товарів і послуг, зумовлює потребу у розробленні й ефективному застосуванні в практиці вітчизняного менеджменту таких управлінських технологій, які б давали змогу підприємствам оперативно і адекватно реагувати на нові виклики зовнішнього середовища, відстоювати і зміцнювати свої позиції на ринку. Особливо відчутною є така потреба для вітчизняних промислових підприємств, які внаслідок зміни пріоритетів економічного співробітництва опинились у ситуації, коли необхідно радикально переосмислювати стратегічні плани діяльності, переорієнтовуючись на роботу в умовах, передбачених угодою про асоціацію з ЄС. Для більшості з них з усією гостротою постало завдання підвищення конкурентоспроможності, передусім – для того, щоб в умовах руйнування усталених економічних зв'язків вижити, а відтак – зуміти знайти своє місце на нових ринках. Тому пошук ефективних управлінських технологій, поряд із сучасними й прогресивними виробничими технологіями, є актуальною проблемою для кожного підприємства, що працює у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми конкурентоспроможності й розвитку промислових підприємств в умовах глобалізації досліджували у своїх роботах багато вітчизняних теоретиків і практиків, що цікавляться питаннями ефективності управління. В їх числі є й науковці, до кола наукових інтересів яких відносяться питання удосконалення технологій і механізмів реалізації стратегічних цілей

управління – адже саме вони забезпечують успіх у конкурентній боротьбі [1]. Серед них останнім часом все більша увага приділяється формуванню організаційно-економічних механізмів, які розробляються науковцями для вирішення багатьох управлінських проблем, що виникають на підприємстві. І якщо на початку ринкових реформ йшлося про більш глобальні управлінські завдання, які вирішувались за допомогою таких механізмів (у В. Попова [2], Ю. Лисенко, П. Єгорова [3], Г. Козаченко [4], В. Пономаренко, О. Ястремської, В. Луцковського [5] та ін. – стосовно функціонування суб'єкта господарювання в цілому), то на сьогодні такі механізми розробляються уже й для управління частковими аспектами господарської діяльності підприємств (у А. Букреєва [6], О. Грішної [7], І. Моргачова [8], В. Нижника [9] та ін.). Сформовано навіть наукові школи з питань формування і реалізації організаційно-економічних механізмів вирішення управлінських завдань, де визначено основні підходи до структурування елементів таких механізмів і принципів їх взаємодії для забезпечення ефективної реалізації. Незважаючи на те, що у роботах багатьох науковців підкреслюється особлива роль економічної складової такого механізму, у більшості робіт такого плану ця складова охоплює лише узагальнений перелік економічних інструментів, які можуть бути застосовані для визначення економічних цілей і оцінювання результатів функціонування механізму. Між тим, економічна складова організаційно-економічного механізму виступає ще й основною рушійною силою (мотиватором) прийняття ефективних управлінських рішень, що потребує більш глибокого дослідження її науково-методичного інструментарію. Він має поєднувати вирішення завдань оцінювання результативності функціонування розробленого механізму і стимулювання виконавців за досягнуті результати. Потреба у обґрунтуванні такого інструментарію як невід'ємної складової організаційно-економічного механізму і визначила мету даної статті.

Мета дослідження: обґрунтувати потребу наповнення організаційно-економічного механізму вирішення управлінських завдань практичним інструментарієм, який би забезпечував його дієвість та ефективність через поєднання процесів оцінювання результативності функціонування із прямим стимулюванням виконавців за досягнуті результати.

Виклад основного матеріалу. Динамічне зростання і розвиток властиві тим суб'єктам господарювання, які для вирішення управлінських завдань використовують адекватні умовам господарювання методи й інструменти. Вирішальне значення для успішного функціонування підприємств у довгостроковому періоді мають методи й інструменти стратегічного управління. Незважаючи на мінливість середовища господарювання в Україні і перманентні кризові явища, що виникають під впливом недостатньо обґрунтованих рішень державних органів управління, адаптація перевірених практикою роботи провідних світових корпорацій інструментів стратегічного управління до роботи в умовах вітчизняного бізнес-середовища, може допомогти менеджменту промислових підприємств підтримувати і зміцнювати свою конкурентоспроможність навіть за несприятливого перебігу макроекономічних процесів.

Ефективне функціонування системи управління економічними процесами можливе за умови чіткого визначення її структурних елементів та їх підпорядкованості, встановлення принципів їх взаємодії, які відповідають об'єктивним законам розвитку суспільства, обґрунтованого вибору методів реалізації поставлених завдань у їх взаємозв'язку із цілями та інтересами учасників. На жаль, існуючі тенденції у сфері розвитку виробничих секторів економіки України показують, що значна частина вітчизняних промислових підприємств не здатна до ефективного господарювання.

Одним із шляхів підвищення ефективності управління підприємствами може бути створення ефективних організаційно-економічних механізмів вирішення управлінських завдань, які забезпечують реалізацію функцій самоорганізації та синергії у довгостроковому періоді. У економічній теорії термін “механізм” стосовно економічних явищ і процесів визначається як система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між підсистемами і елементами економічних систем, які реалізуються за допомогою відповідних важелів системоутворюючих регуляторів. В теорії управління будь-який механізм розглядається як складова системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління [3]. Г. Козаченко зазначає, що організаційно-економічний механізм – це інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення поставленої мети [4]. О. Грішнова і О. Василик також розглядають організаційно-економічний механізм як систему елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямований вплив елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію [7]. Аналізуючи в цілому змістовну сутність терміна “механізм” стосовно економічного явища, І. Моргачов підкреслює, що вона охоплює чотири аспекти: сукупність цілеспрямованих впливів, взаємозв'язок і взаємодію сукупності факторів, комплекс послідовних заходів, а також сукупність законодавчих зв'язків і відносин [8].

Загалом, більшість сучасних дослідників розглядають організаційно-економічний механізм як систему, що складається із сукупності окремих елементів, таких як цілі, функції, принципи, методи, інструменти і форми, які забезпечують реалізацію поставлених суб'єктом управління цілей [2–9]. Водночас найбільш ґрунтовне визначення організаційно-економічного механізму управління сформулювали лауреати Нобелівської премії Л. Гурвіц, Р. Майерсон та Е. Маскін – науковці, що отримали цю премію за “осново-

положний вклад у теорію економічних механізмів”. Вчені розглядають організаційно-економічний механізм як стратегічну гру на основі взаємодії економічних суб’єктів, що задає множину виборів економічних суб’єктів, кожний з яких пов’язується із певним результатом [10]. У цьому сенсі механізм формує систему стимулів, що вказує на його близькість до поняття “економічний інститут”. І цей аспект у трактуванні сутності організаційно-економічного механізму видається нам особливо важливим з погляду забезпечення його дієвості. Адже більшість людей схильні реагувати саме на економічні стимули, що зумовлено природою економічного інтересу.

Опираючись на об’єктивні закони розвитку суспільств та економіки, організаційно-економічний механізм є засобом забезпечення реалізації цих законів у процесі суб’єктивної людської діяльності. Він задає правила так званої “економічної гри”, орієнтуючи діяльність і поведінку суб’єктів економічної взаємодії (у особі менеджменту та виконавчого персоналу підприємств) в напрямі реалізації визначених цілей. І оскільки у економічну взаємодію вступають люди (управління в соціально-економічних системах здійснюється людьми стосовно інших людей), виробничі відносини між ними характеризуються взаємним впливом і взаємозалежністю.

Тому економічна складова організаційно-економічного механізму має формуватися з урахуванням інтересів учасників економічної взаємодії і можливості впливу на них (тобто, управління реалізацією економічних завдань має здійснюватися через вплив на інтереси учасників – оскільки саме засобами економічного механізму суб’єкт управління надає працівникам або позбавляє їх частини винагороди). І метою побудови організаційно-економічного механізму (через обґрунтовану з погляду необхідного функціонального забезпечення вирішуваних управлінських завдань сукупність його елементів і взаємозв’язків між ними) є створення умов для досягнення цілей економічними методами (через вибір дієвих важелів впливу). І такі умови мають поширюватися на доволі тривалу перспективу, оскільки лише в цьому разі запрацюють закони самоорганізації і стане можливою синергія спільної діяльності учасників економічної взаємодії. Вважаємо, що це завдання може бути реалізовано за допомогою такого інструменту стратегічного управління, як збалансована система показників.

Ще А. Букреев акцентував на тому, що економічна складова організаційно-економічного механізму не має зводитися тільки до мотивації персоналу підприємства, а поширюватися на увесь механізм господарювання [6, с 83]. На нашу думку, таким вимогам відповідає концепція збалансованих показників (Balanced Score Card або скорочено BSC). Ця концепція виникла як логічне продовження напрацювань багатьох вчених, що займалися проблемою підвищення ефективності управління організаціями у сфері реалізації управлінських рішень стратегічного характеру [11]. Для пом’якшення недоліків більшості систем стимулювання топ-менеджерів, основаних на фінансових показниках діяльності організації (які характеризували досягнутий стан компанії, не даючи змоги реально впливати на проблеми розвитку по мірі їх виникнення) авторами концепції було запропоновано поєднати у один комплекс низку жорстких (фінансових) та м’яких (нефінансових) показників, які знаходяться у логічному взаємозв’язку, відображають процес реалізації стратегічних завдань підприємства і дають змогу ефективно ним керувати [12].

На сьогодні концепція BSC є найефективнішим інструментом стратегічного управління, оскільки у ній можна безпосередньо відобразити зв’язок стратегії, що реалізується на певному етапі життєвого циклу підприємства, із цілями та завданнями керівників усіх рівнів та функціональних служб. На нашу думку, BSC має бути невід’ємною складовою будь-якого організаційно-економічного механізму. Для цього система показників (критеріїв діяльності) має передусім окреслювати цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань (виписаних в зазначених цільових орієнтирах), а фактично досягнуті показники повинні відображати результативність діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери. Зазвичай це – сфера фінансова, роботи з клієнтами, персоналом, організація внутрішніх процесів. Однак, беручи до уваги, що сама концепція BSC описує логіку формування причинно-наслідкових зв’язків, то, залежно від особливостей стратегічних управлінських завдань, що лежать в основі стратегії, для якої розробляється відповідний організаційно-економічний механізм, ці сфери можуть бути доповнені іншими чи модифіковані. Вносячи корективи у числові значення показників відповідно до бажаної динаміки економічного зростання, закладеної у стратегії, можна забезпечувати контроль за їх досягненням, змінювати силу стимулюючих заходів відповідно до нових завдань. Тим самим, через економічну складову, в якій поєднано функції контролювання, оцінювання і стимулювання виконавців за досягнуті результати залежно від ступеня досягнення поставлених цілей, забезпечуватиметься дієвість організаційно-економічного механізму у довгостроковому періоді та в режимі самоорганізації.

Наприклад, в контексті організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства його організаційна складова має охоплювати найважливіші структурно-функціональні ланки, які є відповідальними за створення і реалізацію інновацій, а економічна складова – критеріальну базу досягнення поставлених цілей співвідносно значущості відповідних організаційних ланок та її зв’язок із винагородою. Приклад формування такої бази наведено в табл.1. Розподіл преміального фонду має здійснюватися між працівниками функціональних служб з урахуванням ролі відповідної функціональної стратегії у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства на певному етапі його життєвого циклу.

Введенням коефіцієнтів вагомості відносно досягнення різних показників підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу, яка відповідає запланованій стратегії діяльності підприємства.

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи менеджменту підприємства. За досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії менеджерів, які відповідають за реалізацію певних функціональних обов'язків. Нарахування додаткової винагороди може здійснюватися за формулою:

$$\dot{I} \hat{\alpha}_s = \dot{D}i \cdot \Delta \dot{D}\dot{N} \cdot \times \dot{I} \cdot \alpha_s \cdot \sum_{j=1}^n b_j, \quad (1)$$

де Pn – розмір преміального фонду за збільшення ринкової вартості компанії на 1 %, у відсотках від чистого прибутку $ЧП$, визначається узгодженим рішенням учасників, наприклад, Радою акціонерів; ΔPC – зміна (у відсотках) ринкової вартості компанії за звітний період (за відсутності об'єктивних причин зменшення ринкової вартості компанії, зумовлених дією макроекономічних чинників, змінна частина винагороди не виплачується; за наявності таких причин, проте по завершенні звітного періоду з чистим прибутком преміальний фонд нараховується без збільшувального коефіцієнта); $P_{phi i}$ – премія, що нараховується i -му функціональному відділу за результатами звітного періоду; α_s – вагомість внеску i -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей підприємницької структури на даному етапі її життєвого циклу; b_j – вагомість j -го показника, що відображає результати діяльності i -го менеджера протягом планового періоду.

Як зазначалось в [13, с. 192], встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера організації, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів нижчих структурних ланок. Каскадування здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення.

Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилень вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконують свою роботу, залежить винагорода самого менеджера. Цим самим досягається дієвість організаційно-економічного механізму, його функціонування у режимі самоорганізації.

Таблиця 1

BSC як складова організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
1	2	3	4	5
Топ-менеджер	Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	10 %	35
		2. Зростання валового доходу	20 % річних	25
		3. Зростання загальної капіталовіддачі	5% річних	20
		4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба	Забезпечення фінансової стійкості і підприємства при фінансуванні інноваційно-інвестиційних проектів	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
		2. Зростання рентабельності активів	1 % річних	30
		3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
		4. Коефіцієнт оборотності запасів	3 урахованням галузевої специфіки	10
		5. Вартість залученого капіталу	Не більше 12 %	10
Служба маркетингу	Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Зростання обсягу продажу освоєної продукції за рахунок нових ринків	5 %	45
		2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	98 %	20
		3. Ефективність рекламної кампанії	15 %	35
Управління операціями	Ритмічний випуск продукції згідно із замовленнями; забезпечення міжнародних стандартів якості	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	10
		2. Відповідність стандартам якості	100 %	30
		3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
		4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
		5. Процент використання виробничої потужності	95 %	30

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
НДДКР	Підвищення конкурентоспроможності продукції	1. Зростання обсягу продажу за рахунок вдосконалення функціональних характеристик	2 %	30
		2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	20
		3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	110 % 100 %	50 60
Служба управління персоналом	Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
		2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
		3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
		4. Плинність кадрів	5 %	15
		5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Висновки. З урахуванням зростання інтенсивності і сили конкурентної боротьби на світових ринках, а також підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС загострилась проблема підвищення ефективності управління промисловими підприємствами. Для її вирішення необхідно активніше використовувати управлінські інструменти довгострокового характеру, які мають підвищувати дієвість організаційно-економічних механізмів управління. З огляду на природу економічних відносин у організаційно-економічних механізмах управління, особливої уваги потребує реалізація таких функцій економічної складової цих механізмів як встановлення цілей, оцінка результатів їх досягнення і мотивація за досягнення поставлених цілей, які мають бути взаємообумовленими і взаємно підтримуючими. Аргументовано, що інструментальним забезпеченням цього поєднання може бути система показників. Розглянуто особливості побудови такої системи для організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Конкретизація сукупності збалансованих показників для інших варіантів організаційно-економічного механізму реалізації управлінських завдань може бути предметом наступних досліджень.

Література

1. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
2. Попов В. Н. Организационно-экономический механизм объединения (на примере научно-производственного концерна) / В. Н. Попов. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 1994. – 176 с.
3. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Сторов // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.
4. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г. В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11. – С. 107–111.
5. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
6. Букреев А. М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А. М. Букреев. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 164 с.
7. Грішнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності / О. А. Грішнова, О. В. Василик // Вісн. Прикарпат. університету. Економіка. – 2008. – Вип. 6. – С. 22–27.
8. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю проектних організацій / І. Моргачов // Схід. – 2006. – № 5. – С. 38–41.
9. Нижник В. М. Формування структури механізмів ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств : монографія / За наук. ред. В. М. Нижника, М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 263 с.
10. Измайлов С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) / С. Измайлов, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопр. экономики. – 2008. – № 1. – С. 5–27.
11. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. – 2003. – № 2. – С. 69–76.
12. Kaplan R. S. The Balanced ScoreCard / R. S. Kaplan, D. P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996.
13. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.

References

1. Verba V. A. Analitichna ozinka upravlinskykh technologij rozvytku ukrajinskykh pidpryjemstv / V. A. Verba, O. M. Grebeschko // Aktualni problemy ekonomiky. – 2010. – № 5. – S. 52–59.
2. Popov V. N. Organizatsionno-ekonomichesky mekhanizm objedinjenija (na primere nautchno-proizvodstvennoho konzerna) / V. N. Popov. – Voronez : Izd-vo VGU, 1994. – 176 s.
3. Lysenko J. Organizatsiyno-ekonomitchny mekhanizm upravlinnja pidpryjemstvom / J. Lysenko, P. Jechorov // Ekonomika Ukrainy. – 1997. – № 1. – S. 86–87.
4. Kozatchenko H. V. Organizatsiyno-ekonomitchny mekhanizm jak instrumnt upravlinnja pidpryjemstvom / H. V. Kozatchenko // Ekonomika. Menedgment. Pidpryjemstvo. – 2003. – № 11. – S. 107–111.
5. Ponomarenko V. S. Mekhanizm upravljenija predprijatijem: strategichesky aspekt / V. S. Ponomarenko, E. N. Jastremskaja, V. M. Luzkovskiy i dr. – Kharkov : Izd. KhHEU, 2002. – 252 s.
6. Bukrejev A. M. Organizatsionno-ekonomichesky mekhanizm antikrizisnoho upravljenija: teorija i praktika / A. M. Bukrejev. – Voronez : Izd-vo VGTU, 2000. – 164 s.
7. Grischnova O. A. Organizatsiyno-ekonomitchny mekhanizm upravlinnja intelektualizatsijeju trudovoji dijalnosti / O. A. Grischnova, O. V. Vasylyk // Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika. – 2008. – Vyp. 6. – S. 22–27.
8. Morhatchov I. Organizatsiyno-ekonomitchny mekhanizm upravlinnja evelyvnystju proektnykh orhanizatsiy / I. Morhatchov // Schid. – 2006. – № 5. – S. 38–41.
9. Nyznyk V. M. Formuvannja struktury mekhanizmiv evelyvnoho upravlinnja konkurentnym potenzialom promyslovykh pidpryjemstv: monografija / Za nauk. red. V. M. Nyznyka, M. V. Nikolaytchuka. – Khmelnytsky : KHNU, 2012. – 263 s.
10. Izmaylov S. Teorija ekonomicheskych mekhanizmiv (Nobelevskaja premija po ekonomike 2007 r.) / S. Izmaylov, K. Sonin, M. Judkevich // Voprosy ekonomiky. – 2008. – № 1. – S. 5–27.
11. Popov D. Evolutsija pokasateley strategii razvitija predprijatija / D. Popov // Upravljenje kompanijey. – 2003. – № 2. – S. 69–76.
12. Kaplan R. S. The Balanced ScoreCard / R. S. Kaplan, D. P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996.
13. Stadnyk V. V. Systemne zabezpechennja motyvatsii innovatsijnoho rozvytku pidpryjemnytskych struktur : monogr. / V. V. Stadnyk. – Chmelnytsky : KHNU, 2009. – 271 s.

Надіслана/Written: 15.07.2015 р.
Надійшла/Received: 17.07.2015 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов