

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ENTERPRISE'S POTENTIAL MANAGEMENT MECHANISM

Орлова К.Є.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та підприємництва,
Житомирський державний технологічний університет

У статті досліджено сутність поняття «потенціал підприємства» та визначено особливості потенціалу підприємства як об'єкта управління. Ідентифіковано сутність та основні структурні компоненти механізму управління потенціалом підприємства. Розглянуто програмно-цільовий та методологічний компоненти механізму управління потенціалом підприємства. Визначено основні методи управління з позиції функціонального підходу.

Ключові слова: потенціал підприємства, управління, механізм, принципи управління, функції управління, методи управління.

В статье исследована сущность понятия «потенциал предприятия» и определены особенности потенциала предприятия как объекта управления. Идентифицированы сущность и основные структурные компоненты механизма управления потенциалом предприятия. Рассмотрены программно-целевой и методологический компоненты механизма управления потенциалом предприятия. Определены основные методы управления с позиций функционального подхода.

Ключевые слова: потенциал предприятия, управление, механизм, принципы управления, функции управления, методы управления.

The essence of the term «enterprise's potential» is considered in the article and the enterprise's potential peculiarities as of a management object are defined. The essence and the main structure components of the enterprise's potential management mechanism are identified. The program-target and methodological components of the enterprise's potential management mechanism are considered. The basic management methods from the perspective of the functional approach are defined.

Keywords: enterprise's potential, management, mechanism, management principles, management functions, management methods.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ринкова модель економічних відносин ставить особливий наголос на питання організації діяльності підприємства на засадах раціональності, ефективності, стійкості та збалансованості. Загострення конкурентної боротьби, вагомі кризові тенденції в економіці, нестабільність зовнішнього середовища функціонування – всі ці фактори зумовлюють ускладнення та диверсифікацію управлінських завдань менеджменту підприємств. За таких умов об'єктивно необхідними є розроблення та впровадження у практику господарювання ефективної моделі управління, що дасть можливість вчасно та відповідно реагувати на вплив чинників зовнішнього середовища, враховувати динаміку конкурентного оточення, зміни у внутрішній структурі потенціалу підприємства. Така модель управління, на наше переконання, має ґрунтуватися на комплексному розумінні потенціалу підприємства як поліструктурного формування, сутності та характеру зв'язків між керованими

та керуючими компонентами системи. Іншою запорукою ефективного управління є належним чином сформований механізм управління, що враховуватиме функціональний аспект (розглядатиметься відповідно до основних функцій управління) та специфіку діяльності безпосередньо об'єкта управління (потенціалу підприємства). Тому вважаємо, що систематизація наявних поглядів щодо основних компонентів механізму управління потенціалом підприємства є важливим та актуальним завданням з огляду на необхідність забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Актуальність проблем забезпечення ефективного управління потенціалом підприємства не викликає жодних сумнівів та зумовлена нагальністю проблем організації функціонування суб'єктів господарювання на засадах стійкості та конкурентоспроможності. Окресленому колу питань присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так

і зарубіжних учених. Зокрема, проблеми ідентифікації сутності та управління потенціалом підприємства загалом відображено у роботах таких дослідників, як І.А. Белкіна, Н.С. Краснокутська, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.І. Олексюк, І.І. Плікус, І.М. Рєпіна, О.С. Федонін та інші. Особливості реалізації функцій та методів управління діяльністю підприємства становлять сферу наукових інтересів таких вчених, як Б. Білодоу, В.І. Гайдук, Т. Джексон, С. Маллік, М.Д. Пецович, Д. Рігбі, Д. Сміт, О.М. Фроленко, Дж. Чемберс, В.В. Ярмош та ін.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Відзначаючи вагомий науковий внесок вітчизняних та зарубіжних учених у дослідження проблем ефективного управління потенціалом підприємства, маємо зауважити, що окремі питання залишаються недостатньо мірою висвітленими, а отже, потребують подальших досліджень. Тому метою статті є систематизація основних компонентів механізму управління потенціалом підприємства в ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ускладнення умов функціонування вітчизняних підприємств актуалізує необхідність формування ефективної системи управління ними. Вважаємо, що одним із основних об'єктів управління у загальній системі менеджменту є потенціал підприємства. З огляду на необхідність застосування системного підходу вважаємо за доцільне передусім з'ясувати сутність об'єкта управління, а саме потенціалу підприємства.

Зауважимо, що категорія «потенціал підприємства» є досить дискусійною у вітчизняному науковому просторі. Сьогодні сформовано значну кількість підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства. Так, науковець І.І. Плікус, узагальнюючи підходи до визначення сутності потенціалу, виділяє такі основні, як ресурсний, цільовий, структурно-функціональний, результатний, конкурентний, стратегічний [1, с. 93]. Ресурсний підхід тлумачить потенціал підприємства як певну структуровану систему ресурсів, залучених до господарської діяльності. Цільовий і стратегічний підходи подібні та відображають здатність підприємства досягати поставлених цілей розвитку, в тому числі стратегічних, за допомогою наявних ресурсів та можливостей їх використання. Структурно-функціональний підхід ставить наголос на будові потенціалу підприємства як ієрархічної поліструктурної системи та особливостях взаємозв'язків між окремими її компонентами. Результатний підхід базується на інтерпретації потенціалу крізь призму можливо досяжних результатів діяльності (обсягів виробництва, доходу, прибутку тощо), тоді як конкурентний розглядає потенціал як джерело конкурентних переваг підприємства на ринку. Зазначені підходи розкривають сутнісний зміст та риси потенціалу

підприємства, але водночас потребують деякого уточнення з позиції системності.

Зокрема, дослідники О.С. Федонін, І.М. Рєпіна та О.І. Олексюк пропонують під потенціалом підприємства розуміти інтегральне відображення наявних та майбутніх можливостей системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага з метою задоволення суспільних та корпоративних інтересів [2, с. 11]. Н.С. Краснокутська тлумачить потенціал підприємства як «можливості системи його ресурсів і компетенцій створювати цінність у вигляді вигід для різних зацікавлених сторін» [3, с. 20]. Таким чином, у запропонованих визначеннях акцент робиться, по-перше, на врахуванні як ресурсів підприємства, так і можливостей ефективного їх використання, по-друге, на основній меті формування та використання потенціалу підприємства – задоволенні потреб та реалізації інтересів зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

У дослідженні І.А. Белкіної потенціал підприємства розглядається як «сукупна здатність наявних економічних ресурсів забезпечити отримання максимального рівня прибутку за певний період» [4, с. 199]. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник визначають досліджувану категорію як «сукупність наявних та потенційних ресурсів і можливостей, що можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних та тактичних організаційних цілей» [5, с. 156]. Отже, зазначені науковці фокусують увагу на можливостях використання ресурсів із позиції задоволення насамперед корпоративних інтересів.

На основі досліджених підходів до тлумачення сутності потенціалу підприємства вважаємо за можливе запропонувати власне розуміння категорії, що враховуватиме її специфіку як об'єкта управління. На нашу думку, потенціал підприємства являє собою комплексну, поліструктурну систему його ресурсів, здатностей та передумов (зокрема, організаційних, управлінських та підприємницьких) до їх продуктивного використання у процесі функціонування підприємства задля реалізації тактичних і стратегічних цілей розвитку та задоволення інтересів стейкхолдерів.

Із дослідження наукових підходів та запропонованого тлумачення сутності потенціалу підприємства постають особливості його як об'єкта управління, а саме:

– потенціал підприємства є складним та поліструктурним формуванням, що вимагає застосування комплексного підходу в управлінні, врахування взаємозв'язків та взаємозумовленості його компонентів;

– потенціал підприємства є динамічним, що передбачає повсякчасну його зміну під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

– потенціал підприємства має цільове спрямування, тобто орієнтований на максимально можливе задоволення інтересів стейкхолдерів;

– потенціал підприємства характеризується дуалістичністю, а саме збалансовує тактичні та стратегічні цілі розвитку суб'єкта господарювання;

– потенціал є джерелом формування конкурентних переваг підприємства, а отже, ефективне управління ним є однією із ключових передумов стійкого та конкурентоспроможного функціонування суб'єкта господарювання.

Таким чином, визначення сутності поняття «потенціал підприємства» та ключових його рис дає можливість розглянути процес управління крізь призму керованої підсистеми, тобто об'єкта управління.

Управління за своєю суттю являє собою цілеспрямований процес впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління). З огляду на зазначене можемо стверджувати, що управління потенціалом підприємства являє собою процес цілеспрямованого впливу на потенціал із метою досягнення ефективного його формування та використання, а також максимальної реалізації можливостей суб'єкта господарювання у сфері його діяльності.

Механізм управління потенціалом підприємства становить систему принципів, підходів, методів, інструментів та засобів впливу на об'єкт управління задля досягнення поставлених цілей управління.

Основними компонентами механізму управління (рис. 1) є об'єкт та суб'єкт управління.

Об'єктом управління у цьому контексті є потенціал підприємства, сутність та харак-

терні властивості якого було розглянуто вище. Суб'єкти управління потенціалом підприємства, на наше переконання, можуть бути представлені таким чином:

– вище керівництво підприємства (загальні збори акціонерів для акціонерних товариств та загальні збори засновників для інших форм господарювання) – затверджує загальний напрям (місію) функціонування та розвитку потенціалу підприємства та відповідні стратегічні рішення;

– вищий керівний орган (голова Правління для акціонерних товариств та генеральний директор або директор для інших форм господарювання) – здійснення загальних функцій у сфері управління потенціалом підприємства, затвердження основних стратегічних та тактичних планів функціонування та розвитку підприємства, загальний контроль за управлінськими процесами;

– функціональні керівники різних рівнів – здійснення функцій управління окремими елементами потенціалу підприємства (наприклад, трудовим, маркетинговим, виробничим потенціалом тощо), контроль за реалізацією управлінських рішень у межах наявних повноважень;

– працівники підприємства – виконання поточних функцій управління потенціалом підприємства у розрізі посадових обов'язків та наданих повноважень.

Таким чином, відповідно до зазначеного можемо дійти висновку, що фактично до процесів управління потенціалом підприємства можуть бути залучені працівники будь-якого



Рис. 1. Компоненти механізму управління потенціалом підприємства
Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження

рівня та підрозділів, якщо цього вимагає вирішення конкретних завдань управління.

Іншим важливим компонентом механізму управління потенціалом підприємства є програмно-цільовий складник, що відображає мету та основні завдання управління потенціалом підприємства. Вважаємо, що основною метою управління потенціалом підприємства є максимально можлива реалізація інтересів стейкхолдерів шляхом задоволення суспільних та корпоративних потреб. Для досягнення зазначеної мети можуть бути поставлені такі завдання, як:

- забезпечення ефективного формування потенціалу підприємства відповідно до виробничо-господарських потреб;
- забезпечення раціонального використання сформованого потенціалу;
- підвищення ефективності використання потенціалу підприємства загалом та окремих його елементів;
- забезпечення відтворення потенціалу підприємства.

Зрозуміло, що наведений перелік завдань не є вичерпним, а досягнення кожного із них вимагає постановки низки цілей нижчого порядку, водночас, на нашу думку, від успішності вирішення зазначених завдань істотно залежить ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства загалом.

Методологічний складник механізму управління потенціалом включає основні принципи організації управління потенціалом підприємства, ключові функції та відповідні їм методи управління.

Н.С. Краснокутська, досліджуючи принципи управління потенціалом підприємства, вважає за доцільне поділити всю їх сукупність на три основні групи: загальнонаукові, загальносистемні та специфічні принципи.

Так, до загальнонаукових принципів науковець відносить принципи історизму, загального зв'язку, системності, причинності, протиріч, об'єктивності, доцільності, відповідності. Принципи цілеспрямованості, зворотного зв'язку, ієрархічності, комунікативності, інформаційної забезпеченості, раціональності, темпоральності, рефлексивності, безперечності, гнучкості, орієнтації на майбутнє, інтегрованості, верифікації, коеволюції становлять групу загальносистемних принципів. До специфічних, згідно із дослідженням, віднесено принципи обмеженості, оптимізації, ціннісних пріоритетів, холізму, превентивності, інноваційності, синергії, когнітивності [3, с. 100]. Вважаємо, що Н.С. Краснокутська наводить широкий перелік принципів, що відповідають складності та комплексності процесів управління потенціалом підприємства, тому можуть бути покладені в основу формування механізму управління на будь-якому підприємстві.

Ще одним важливим компонентом методологічного складника є функції управління потенціалом підприємства. Вважаємо, що процес

управління діяльністю підприємства загалом та його потенціалом зокрема доцільно звести до основних функцій менеджменту, таких як

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Реалізація будь-якої із вищезазначених функцій потребує використання відповідного методичного інструментарію з метою раціональної організації процесу управління загалом. Вважаємо за доцільне ідентифікувати систему основних методів управлінського впливу, притаманну реалізації кожної із розглянутих функцій.

Планування як функція управління може бути представлене через послідовність етапів його реалізації, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування, довго- та короткострокове планування. Метою перших двох етапів є інформаційно-аналітичне забезпечення формування планів розвитку підприємства, тоді як третій та четвертий етапи мають на меті кількісне визначення таких планів у розрізі коротко- та довгострокового періодів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється з метою ідентифікації поточних умов функціонування підприємства, а також ресурсних його обмежень. Результати такого аналізу є підставою для кількісного обґрунтування планів розвитку потенціалу підприємства довго- та короткострокового характеру. Для аналізу стану та тенденцій зовнішнього середовища використовуються такі загальновідомі методи, як PEST-аналіз та його модифікації, SWOT-аналіз галузі загалом та підприємства зокрема, QUEST-аналіз, ЕТОМ-аналіз [6, с. 147]. Крім зазначених методик, що дають змогу ідентифікувати ключові фактори середовища функціонування, характер та силу їх впливу на діяльність підприємства, доцільним є також оцінювання основних параметрів середовища загалом або в розрізі окремих груп факторів. До таких ключових параметрів вважаємо за доцільне віднести складність, рухливість та невизначеність, які у сукупності відображають загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища. Результати проведеного аналізу зовнішнього середовища є основою для розроблення стратегічних та тактичних планів діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Для оцінювання внутрішнього середовища потенціалу підприємства можливим та доцільним є використання методів аналізу фінансового стану, аналізу структури та динаміки виробництва, коефіцієнтних методів аналізу, СVP-аналізу, функціонально-вартісної діагностики тощо. Метою зазначеного аналізу є визначення стану та можливостей використання ресурсного складника потенціалу підприємства, як наслідок – визначення ресурсних обмежень у процесі планування.

Прогнозування має на меті встановлення довгострокових орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання з певним ступенем ймовірності. Важливість прогнозування полягає у наданні інформації щодо умов функціонування підприємства у майбутньому. На думку дослідників Дж. Чемберса, С. Малліка та Д. Сміта, сукупність методів прогнозування, що можуть бути використані у господарській практиці, доцільно поділити на три основні групи [7]:

1) якісні техніки, що використовуються у разі нестачі даних щодо ринкової та загальноекономічної ситуації. Базуються на використанні суджень експертів і методах ранжирування та бальному з метою перетворення якісної інформації в кількісні оцінки;

2) аналіз часових рядів та прогнозування – базуються винятково на інформації щодо тенденцій розвитку явищ і процесів у минулому. Включає методи статистичного аналізу, що передбачають виявлення тренду, його екстраполяцію та формування прогнозів на основі припущення про незмінність тенденцій розвитку;

3) каузальні (причинно-наслідкові) моделі – використовують спеціально відібрану та специфічну інформацію щодо взаємозв'язків між елементами системи. Зазвичай використання таких моделей дає можливість врахувати не лише основні та постійні, але й випадкові фактори у процесі прогнозування.

До основних якісних методів науковці відносять метод Дельфі, метод дослідження ринку, метод узгодження експертних думок, далекоглядний (суб'єктивний) прогноз, метод історичних аналогій та ін.

Аналіз часових рядів передбачає використання таких методів, як метод плинної середньої, метод експоненційного згладжування, метод аналізу часових рядів Бокса-Дженкінса, метод CensusII X-11, трендовий аналіз тощо.

Каузальні методи передбачають використання регресійних та економіметричних моделей, досліджень щодо прихильності та готовності до придбання, моделі «витрати-випуск», індексу розпорошення, показника зростання, аналізу життєвого циклу тощо [7].

Використання кожного із зазначених методів має свої особливості та обмеження, пов'язані зі сферою застосування, часовим горизонтом прогнозування, ресурсними обмеженнями (насамперед часовими та фінансовими), рівнем кваліфікації персоналу, що виконує функції прогнозування тощо.

Сформована в результаті аналізу та прогнозування інформація становить підґрунтя для формування стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства.

Стратегічне та тактичне планування розвитку потенціалу підприємства надають якісне та кількісне вираження цільовим орієнтирам діяльності суб'єкта господарювання.

До основних методів, які доцільно використовувати у процесі стратегічного планування, В.І. Гайдук відносить метод Бостонської консалтингової групи (матриця «темپ росту – частка ринку»), модель McKinsey, модель ADL/LC [8]. Зазначені методи запропоновано використовувати у процесі портфельного аналізу та подальшого планування з позиції розвитку окремих стратегічних зон господарювання. Важливим методом стратегічного планування розвитку потенціалу підприємства є формування стратегічної карти, що являє собою інструмент візуалізації стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання та чітко формулює його стратегічний план [9]. Для потреб безпосереднього планування використовується широкий спектр методів, таких як нормативний, балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний тощо [8].

Таким чином, підсумком реалізації функції планування розвитку потенціалу підприємства є сформований у кількісному вираженні план, що ґрунтується на всебічному оцінюванні факторів та тенденцій як зовнішнього, так і внутрішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання.

Ще однією функцією управління є організація, що передбачає формування зв'язків підпорядкування та функціональних, організаційної структури підприємства, а також забезпечення реалізації планів. У процесі реалізації зазначеної функції суб'єкти управління можуть використовувати широкий спектр загальносистемних і специфічних методів та інструментів. Зокрема, за результатами дослідження співробітників консалтингової компанії Bain & Company, найбільш широко вживаними у світі методами та інструментами управління є управління взаємозв'язками зі споживачами, бенчмаркінг, дослідження робочого часу працівників, аутсорсинг, система збалансованих показників, управління ланцюгом постачання, сегментація споживачів, система TQM (загального управління якістю), реінжиніринг бізнес-процесів тощо [10].

Специфічним компонентом реалізації функції організації управління потенціалом є його оцінювання. Формування оцінки потенціалу підприємства ґрунтується на застосуванні методів, згрупованих у три основних підходи, такі як доходний, витратний та порівняльний.

Функція мотивації передбачає забезпечення зацікавленості усіх суб'єктів управління потенціалом у досягненні стратегічних та тактичних цілей його розвитку. Вважаємо, що в управлінні потенціалом підприємства доцільним є застосування стандартних методів мотивації персоналу, які загалом можна звести до трьох основних груп:

1) економічні методи, що базуються на матеріальній зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей та виконанні завдань;

2) організаційно-адміністративні методи, які передбачають застосування владного примусу та нормативно-правового забезпечення;

3) соціально-психологічні методи, що спрямовані на реалізацію соціальних інтересів співробітників та базуються на способах і прийомах, розроблених соціологією, психологією та іншими суспільними науками [11, с. 265].

Зауважимо, що, на нашу думку, найбільш вдалим є раціональне поєднання усіх зазначених методів мотивації з метою створення системи дієвих стимулів працівників підприємства до реалізації цілей розвитку його потенціалу.

Останньою, але не менш важливою функцією управління потенціалом підприємства є контроль за його формуванням та використанням. Саме контроль забезпечує виконання планів і коригування діяльності підприємства у разі відхилення від визначеної траєкторії розвитку. Основну методичну базу реалізації функції контролю становлять такі групи методів, як документальні, розрахунково-аналітичні та фактологічні [12, с. 102]. Кожна група методів контролю передбачає свою специфіку застосування відповідно до виду контролю, його цілей та складника потенціалу підприємства, що підлягає контролю. Так, наприклад, для фінансового потенціалу підприємства найбільш доцільним є застосування документальних методів

контролю, тоді як контроль у сфері виробничого складника потенціалу може здійснюватися з використанням фактологічних методів.

Отже, функції управління та відповідні їм методи є важливим складником методологічного компоненту механізму управління потенціалом підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Управління потенціалом підприємства являє собою складний процес, що зазнає впливу значної кількості факторів як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Високий рівень динамізму та невизначеності зовнішнього середовища зумовлює зростання вимог до організації процесів управління потенціалом підприємства. За таких умов систематизація наявних поглядів щодо складових елементів механізму управління потенціалом підприємства є важливою передумовою забезпечення раціональної організації управлінських процесів та ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Перспективи подальших досліджень полягають в удосконаленні методичного інструментарію управління та оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація / І.Й. Плікус // *Фінанси України*. – 2012. – № 4. – С. 91-105.
2. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
3. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія / Н.С. Краснокутська. – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.
4. Белкіна І.А. Оцінка ступеня використання економічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства / І.А. Белкіна // *Економічний простір*. – 2012. – № 67. – С. 196-205.
5. Кузьмін О.Є. Діагностика потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 1. – С. 155-166.
6. Фроленко О.М. Бізнес-середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу / О.М. Фроленко // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 9. – С. 145-150.
7. Chambers J.C. How to choose the right forecasting technique [Electronic resource] / C.J. Chambers, S.K. Mullick, D.D. Smith. – Access mode: <https://hbr.org/1971/07/how-to-choose-the-right-forecasting-technique>
8. Гайдук В.И. Методы и инструменты стратегического планирования [Электронный ресурс] / В.И. Гайдук // *Научный журнал КубГАУ*. – 2014. – № 103. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/09/pdf/47.pdf>
9. Jackson T.A complete strategy map template (including examples) [Electronic resource] / T. Jackson. – Access mode: <https://www.clearpointstrategy.com/complete-strategy-map-template-examples>
10. Rigby D. Management tools & trends 2015 [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau. – Access mode: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
11. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В.В. Ярмош // *Економічний аналіз: зб. наукових праць*. – 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263-268.
12. Пецкович М.Д. Методи контролювання діяльності підприємства / М.Д. Пецкович // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2011. – № 1(13). – С. 100-108.