

Deyneka, A. V., and Zhukov, B. M. "Sovremennye tendentsii v upravlenii personalom" [Current trends in the management of personnel]. <http://www.monographies.ru/53>

Dmitrenko, G. A., Sharapatova, E. A., and Maksimenko, T. M. *Motivatsiia i otsenka personala* [Motivation and evaluation of personnel]. Kyiv: MAUP, 2002.

Hreshchak, M. H. et al. *Ekonomika pidpriemstva* [Business enterprises]. Kyiv: KNEU, 2004.

Kalcheva, Ya. I. "Sushchnost motivirovaniia kak funktsii menedzhmenta" [The essence of motivation as a function of management]. *Ekonomika transportnogo kompleksu*, no. 10 (2006): 39-48.

Korzenko, N. I., and Zobnina, M. E. "Effektivnye metody motivatsii i stimulirovaniia personala" [Effective methods of personnel motivation]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 3 (257) (2012): 66-69.

Mansurov, R. E. *Nastolnaia kniga direktora po personalu* [Handbook of personnel director]. Moscow: Yurayt, 2012.

"Motivatsiia trudovoy deiatelnosti" [Motivation employment]. <http://lo1.ru/gos/5/Content/1/1.6.htm>

Ruliev, V. A., and Hutkevych, S. O. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 2011.

Sladkevich, V. P. *Motivatsionny menedzhment* [Motivational management]. Kyiv: MAUP, 2001.

Shapiro, S. A. *Motivatsiia i stimulirovanie personala* [Personnel motivation]. Moscow: GrossMedia, 2005.

Tregubova, R. D. "Motivatsiia i stimulirovanie truda kak metod upravleniia povedeniem vnutri organizatsii" [Motivation and stimulation of labor as a method of behavior management within the organization]. *MIR: Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie*, no. 9 (2011/2012): 89-91.

Verkhoglaenko, V. "Sistema motivatsii personala" [Motivation system]. *Konsultant direktora*, no. 4 (2002): 23-34.

УДК 005.336.1:005.963

## ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ КООРДИНАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НА БАЗІ КОУЧИНГУ

© 2014 ТИРІНОВ А. В.

УДК 005.336.1:005.963

### Тирінов А. В. Формування зв'язків координації механізмів підвищення ефективності на базі коучингу

Аналіз останніх досліджень показав, що, незважаючи на велику кількість наукових напрацювань, необхідно вдосконалити механізми підвищення ефективності в процесі діяльності підприємства та сформувати зв'язки їх координації. Метою статті є узгодження дій учасників колективної діяльності з координації механізмів підвищення ефективності на основі коучингу. У результаті досліджень було розроблено функціональну матрицю діяльності машинобудівного підприємства, що показує взаємозв'язок функціональних завдань та учасників спільної реалізації функцій. Сформовано зв'язки координації механізмів підвищення ефективності на базі коучингу як технології розвитку підприємства через навчання співробітників у процесі виконання своїх обов'язків. Запропоновано послідовність проведення коучингу та когнітивну карту формування й відбору альтернатив підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства. Напрямою подальших досліджень є вибір і оцінка прогнозних результатів ефективності діяльності на машинобудівному підприємстві на базі когнітивної карти.

**Ключові слова:** механізм підвищення ефективності, координація, узгодження зв'язків, коучинг, когнітивна карта.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Тирінов Андрій Вікторович** – старший викладач, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** a-v-t@ukr.net

УДК 005.336.1:005.963

### Тыринов А. В. Формирование связей координации механизмов повышения эффективности на базе коучинга

Анализ последних исследований показал, что, несмотря на большое количество научных разработок, необходимо усовершенствовать механизмы повышения эффективности в процессе деятельности предприятия и сформировать связи их координации. Целью статьи является согласование действий участников коллективной деятельности по координации механизмов повышения эффективности на основе коучинга. В результате исследований была разработана функциональная матрица деятельности машиностроительного предприятия, которая показывает взаимосвязь функциональных задач и участников совместной реализации функций. Сформированы связи координации механизмов повышения эффективности на базе коучинга как технологии развития предприятия через обучение сотрудников в процессе выполнения своих обязанностей. Предложена последовательность проведения коучинга и когнитивная карта формирования и отбора альтернатив повышения эффективности деятельности машиностроительного предприятия. Направлением дальнейших исследований является выбор и оценка прогнозных результатов эффективности деятельности на машиностроительном предприятии на базе когнитивной карты.

**Ключевые слова:** механизм повышения эффективности, координация, согласование связей, коучинг, когнитивная карта.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Тыринов Андрей Викторович** – старший преподаватель, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** a-v-t@ukr.net

UDC 005.336.1:005.963

### Tyrinov A. V. Forming of the Coordination Relations in Mechanisms for Increase of Efficiency Based on Coaching

Analysis of recent studies has shown that, despite the large amount of scientific exploratory work it is necessary to improve the mechanisms for increase of efficiency in the process of the enterprise activity and to form the coordination relations between these mechanisms. The article is aimed at harmonization of the activities of the participants in the collective activity with the purpose of coordination of the mechanisms for increase of efficiency based on coaching. As a result of the studies the functional matrix of activity of the machine-building enterprise was worked out, which shows the relationship of functional tasks and of the participants in the joint implementation of functions. The relations for coordination of the mechanisms for increase of efficiency based on coaching were formed as a technology of the enterprise development through the training of employees during the performance of their duties. A sequence of coaching and the cognitive map of the formation and selection of alternatives for increase of efficiency of the machine-building enterprise were offered. Direction for further research is the selection and evaluation of predicted results of efficiency of the machine-building enterprise based on the cognitive map.

**Key words:** mechanism for increase of efficiency, coordination, harmonization of the relations, coaching, cognitive map.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Tyrinov Andrey V.** – Senior Lecturer, Department of Accounting, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** a-v-t@ukr.net

**Н**а підприємстві, що складається з певних підрозділів із своїми специфічним функціональним призначенням, повинна здійснюватися належним чином координація механізмів їх діяльності. Основою механізму узгодження діяльності є сукупність стійких зв'язків. Без зв'язків правильно організованої взаємодії частин не може бути стійкого і ефективного функціонування підприємства. Види зв'язків відповідають видам тих відносин між підрозділами підприємства, які створюють умови існування підприємства як єдиного цілого та визначають механізми підвищення його ефективності.

Питання формування механізмів діяльності підприємства розглядалися в роботах Л. Гурвіца [1], М. Джексона [2], А. Кульмана [3], Р. Майерсона [4], В. Пономаренка [5], О. Раєвнєвої [6], М. Саттертвейта [4], А. Чухно [7], О. Ястремської [5] та інших. Зважаючи на велику кількість наукових напрацювань у цьому напрямку, необхідно вдосконалити механізми підвищення ефективності в процесі діяльності підприємства та сформувані зв'язки їх координації.

*Метою* статті є узгодження дій учасників колективної діяльності з координації механізмів підвищення ефективності на основі коучингу.

Для деталізації функціональних процесів в організаційно-економічному механізмі підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно: визначити кількість, послідовність і характер операцій, що містяться в цьому процесі; описати їх у графічній або текстовій формі, провести типізацію та стандартизацію. Дослідження має включати встановлення: складу робіт із виконання функцій; наявності та послідовності різних циклів, етапів і стадій при реалізації функцій, а також можливої та необхідної в певних умовах паралельності виконання робіт; для кожної операції методичних підходів та інструментарію її виконання, їх відбір і/або розробку; часових і нормативних меж виконання робіт конкретного виду та можливостей їх оптимізації; порядку надходження необхідної та достатньої інформації для нормального та своєчасного здійснення всіх операцій; порядку участі різних підрозділів підприємства і реалізації функцій – їх права обов'язки та відповідальності; регламентів виконання основних дій координації підрозділів – узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування, тощо; оптимальних умов реалізації функціонального процесу в просторі та часі. Результати дослідження відображаються в організаційно-методичному забезпеченні діяльності підприємства у вигляді інформаційних і ментальних моделей, документально-правової регламентації процедур функціонування організаційно-економічного механізму.

Інформаційна модель виконання функцій відображає взаємозв'язки та взаємозалежності між учасниками процесу. У ній види взаємозв'язку диференціюються за стадіями та видами зв'язку із зазначенням підрозділів і посадових осіб, що вступають у взаємодію, й організаційної ініціативи такої взаємодії. Види взаємодії можуть розділятися на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальна взаємодія містить операції узгодження, консультацію, обмін інформацією, спільне обговорення, представлення варіанта. Вертикальна – затвердження та видачу завдання, представлення документів, уточнення,

пояснення. Інформаційна модель дозволяє завчасно впорядкувати всі види взаємодії різних учасників. Така модель подається у вигляді матриці чи графічно. Графічні представлення є зручною формою відображення, що наочно подають процеси, які здійснюються в системах, їх структуру та функціональний взаємозв'язок елементів. Водночас, для формалізації аналізу граф надається у вигляді матриць суміжності та інцидентності та/або функціональних матриць.

У *табл. 1* показано узагальнену функціональну матрицю діяльності планово-виробничого відділу на машинобудівному підприємстві м. Харкова.

Функціональна матриця показує взаємозв'язок учасників спільної реалізації функцій і процедур координації діяльності.

Необхідно відмітити, що при оцінці функціональної матриці діяльності планово-виробничого відділу підприємства спостерігається велика кількість процедур узгодження. До цих процедур належить не тільки саме узгодження, а й координаційні консультації і, частково, затвердження рішень. Удосконалення цієї процедури дозволить значно знизити витрати часу керівників, менеджерів середньої ланки та спеціалістів на її здійснення та, відповідно, непрямі витрати на її реалізацію функцій комплексного організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з тим, що завдання узгодження господарської діяльності є міждисциплінарними, при їх вирішенні з'являється проблема координації дій спеціалістів різних професій. Створення дієздатного експертного колективу ускладнюється таким: предметно-організоване, вузькоспеціалізоване мислення кожного учасника процедур узгодження ставить важко-здоланні інформаційні та організаційні бар'єри; високий професіоналізм не стільки забезпечує спільну колективну роботу, скільки заважає їй; функціональна спрямованість підрозділів на власні цілі не співвідноситься з предметними цілями інших, що входять у комплекс загальноцілового, системного мислення.

**Т**ехнологія розвитку підприємства через навчання співробітників у процесі роботи є *коучингом*. Джерела коучингу лежать у тренерстві, позитивній, когнітивній та організаційній психології, в уявленні про усвідомлене життя й можливостях постійного та цілеспрямованого розвитку людини. Коучинг передбачає розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності. Чим повніше вдасться розкрити потенціал співробітника, тим вище буде його ефективність і тим більше користі він принесе для підвищення ефективності діяльності свого підприємства. Коучинг здатний спрямовувати людину на розуміння та осмислення нею своїх можливостей, які вона за умов певної вмотивованості зможе успішно реалізувати у своїй сфері діяльності. Застосування коучингу допомагає співробітникам розібратись у власних думках, навчитися знаходити сенс у своїй діяльності задля кращого виконання своєї роботи, а також сприяє швидкій адаптації нових співробітників. Сьогодні коучинг поширений у розвинутих країнах і прийнятий як основний стиль управління. В Україні коучинг зустрічається поки нечасто та у вигляді застосування деяких елементів (*рис. 1*).

Таблиця 1

Функціональна матриця діяльності планово-виробничого відділу машинобудівного підприємства

Номера рядків	Найменування функціональних завдань	Голова правління	Головний інженер	Начальник планово-виробничого відділу	Начальник комерційного відділу	Планово-виробничий відділ	Конструкторський відділ	Технічний відділ	Ремонтна і транспортна ділянка	Комерційний відділ	Бухгалтерія	Відділ продаж	Відділ маркетингу	Основні та допоміжні ділянки, склади	Примітка
1	Планування випуску продукції	В	У	Δ	У	П, Н	В, К, У	В, К, У	К	К, У	К, Зв	К	К	К, Зв	Вихідні дані від відділів маркетингу та планово-виробничого
2	Планування ресурсного забезпечення	У	У	Δ	Δ	П, Н	К	К	К, У	В, Зв	У	У	У	К	Видаткову накладну надає комерційний відділ
3	Планування бюджетів виробничих підрозділів	У	У	З	У	П, В, Н	У	У	К, У	К, У	У	У	У	К, У	Вихідні дані планово-виробничого відділу
4	Аналіз витрат виробничих підрозділів	У	У	У	У	П, Зв	У	У	Зв	У	Δ, К	У	У	Зв	
5	Аналіз виконання оперативних планів	У	У	Δ	У, К	П, Зв	У	У	Зв	Зв	У	Зв	Зв	Зв, Н	Проведення постійних оперативних нарад, пов'язаних із звітністю
6	Рекомендації з коригування оперативних планів	У	У	З	У	П	К	К	У	К	У	У	У	Δ, В	Проведення ситуаційних нарад з координаційними консультаціями

Умовні позначення: П – підготовка рішення; У – узгодження; З – затвердження; 3 – затвердження; Н – надання завдань; Зв – звітність; В – виконання спеціалізованих завдань; К – консультації; Δ – персональна відповідальність.

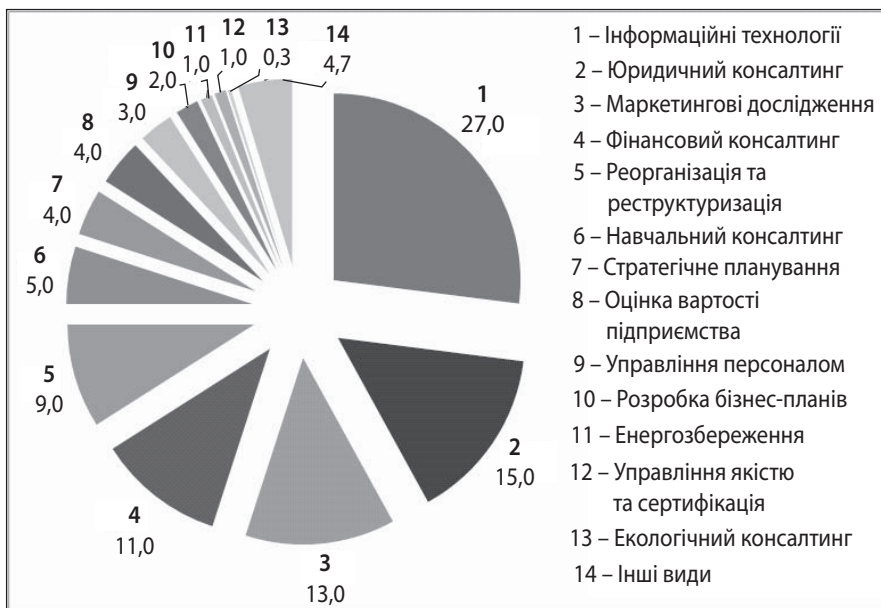


Рис. 1. Структура надання консалтингових послуг в Україні [8]

У загальній класифікації консалтингових послуг на рис. 1 коучинг входить до групи «навчальний консалтинг» поряд із консультаціями спеціалістів з певних питань, наставництвом, тренінгами та іншими. В Україні навчальний консалтинг займає тільки 0,5% ринку. Порівнюючи коучинг з іншими видами навчального консалтингу, коучинг на відміну від наставництва доцільно розглядати як більш конкретний метод, коуч приводить команду до досягнення кінцевої цілі – усвідомлення керівником, підлеглими власних цілей, а також їх спільних цілей і завдань, які стоять перед підприємством, і знаходження шляхів їх досягнення. Коуч не дає готових рекомендацій, як і що робити, а навпаки, – його метою є підвести працівника до самостійного вирішення проблеми. Головними інструментами в роботі коуча є конструктивний діалог.

До позитивних рис коучинга належать [9; 10; 11]: підвищення ефективності діяльності, коучинг дає розвиток компетентності при виконанні певних завдань як окремого працівника, відділу, так і підприємства в цілому; розвиток персоналу в довгостроковій перспективі; покращення рівня навчання без втрат часу; удосконалення взаємовідносин і рівня задоволеності в колективі, покращення якості життя, що підтримується повагою до особистості та врахуванням її потреб; делегування повноважень, співробітники є більш відповідальними та керівник має час на виконання найбільш важливих завдань; збільшення рівня креативності персоналу; збільшення рівня використання кадрового потенціалу, прихованих можливостей персоналу; підвищення швидкості реакції в кризових ситуаціях; здатність до гнучкості й адаптації в умовах змін; збільшення рівня вмотивованості персоналу; формування ефективної організаційної культури; саморозвиток персоналу. Таким чином, *коучинг* – це один з найбільш простих і водночас потужних інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах, який буде застосовано в подальшому дослідженні.

У коучингу застосовується багато моделей, а саме: GROW, T, AID, SMART, PURE, CLEAR, SWOT, PEST, модель відповідальності клієнта, моделі VALOR, SPIN, GRIT тощо. Модель GROW (від англ. *grow* – зростання) спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства та містить такі етапи: постановку цілей (від англ. *goals* – цілі) ефективності діяльності підприємства на довго- та короткострокову перспективу; дослідження поточної ситуації (від англ. *reality* – реальність), для визначення усіх складових невідповідності її поставленим цілям; визначення альтернатив (від англ. *options* – варіант, можливість) дій з виправлення існуючої ситуації; визначення певного варіанта (від англ. *will* – намір) та конкретного плану дій для досягнення результату, в якому зазначається перелік робіт, час і виконавець. Ця модель здійснюється у вигляді запитань і передбачає проходження всіх етапів як при початковому вивченні проблеми, так і при вдосконаленні засобів її вирішення. На відміну від моделі VALOR у моделі GROW визначення цілей здійснюється перед дослідженням ситуації. Це пов'язано з тим, що в цій моделі цілі спрямовані не тільки на вирішення поточних проблем, а й на стратегічний розвиток діяльності підприємства.

**К**оучинг може проводитися як формально, так і неформально. Формальний являє собою заздалегідь заплановані зустрічі з установленим регламентом, у процесі яких керівник проводить сесії з групою або індивідуально. Неформальний коучинг не вимагає попередніх домовленостей і може проводитися безпосередньо в процесі здійснення діяльності на робочому місці. Таку неформальну процедуру доцільно використовувати керівнику при постановці конкретних завдань, при делегуванні повноважень, виникненні у підлеглих певних ускладнень у роботі, при погіршенні відносин у колективі. При постановці завдання коучинг дозволяє зрозуміти, наскільки правильно підлеглий усвідомив його, з якими складнощами він може зіткнутися в процесі його

виконання і чим йому можна допомогти. А підлеглий у процесі коучингу чітко визначає мету, порядок своїх дій і необхідні ресурси. Такий неформальний коучинг ускладнюється встановленням довірчих відносин між керівником, який наділений певною владою, і підлеглим, який не хоче брати на себе відповідальність, приймати рішення, а віддає перевагу тільки виконанню наказів. У коучингу на базі моделі GROW необхідно підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язати з потенціалом персоналу, щоб кожен співробітник здійснював прямий вплив на діяльність підприємства.

Для подальшого розвитку організаційної складової механізму підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується поєднати модель GROW та функціонально-вартісний аналіз при проведенні коучингу на підприємстві (рис. 2).

Процес коучингу здійснюється з узгодженням дій з цілями підприємства на кожному етапі. При визначенні послідовності основних етапів проведення коучингу з підвищення ефективності діяльності підприємства покладено модель GROW, в яку внесено такі зміни: додано етап – формування робочої групи, що передбачає

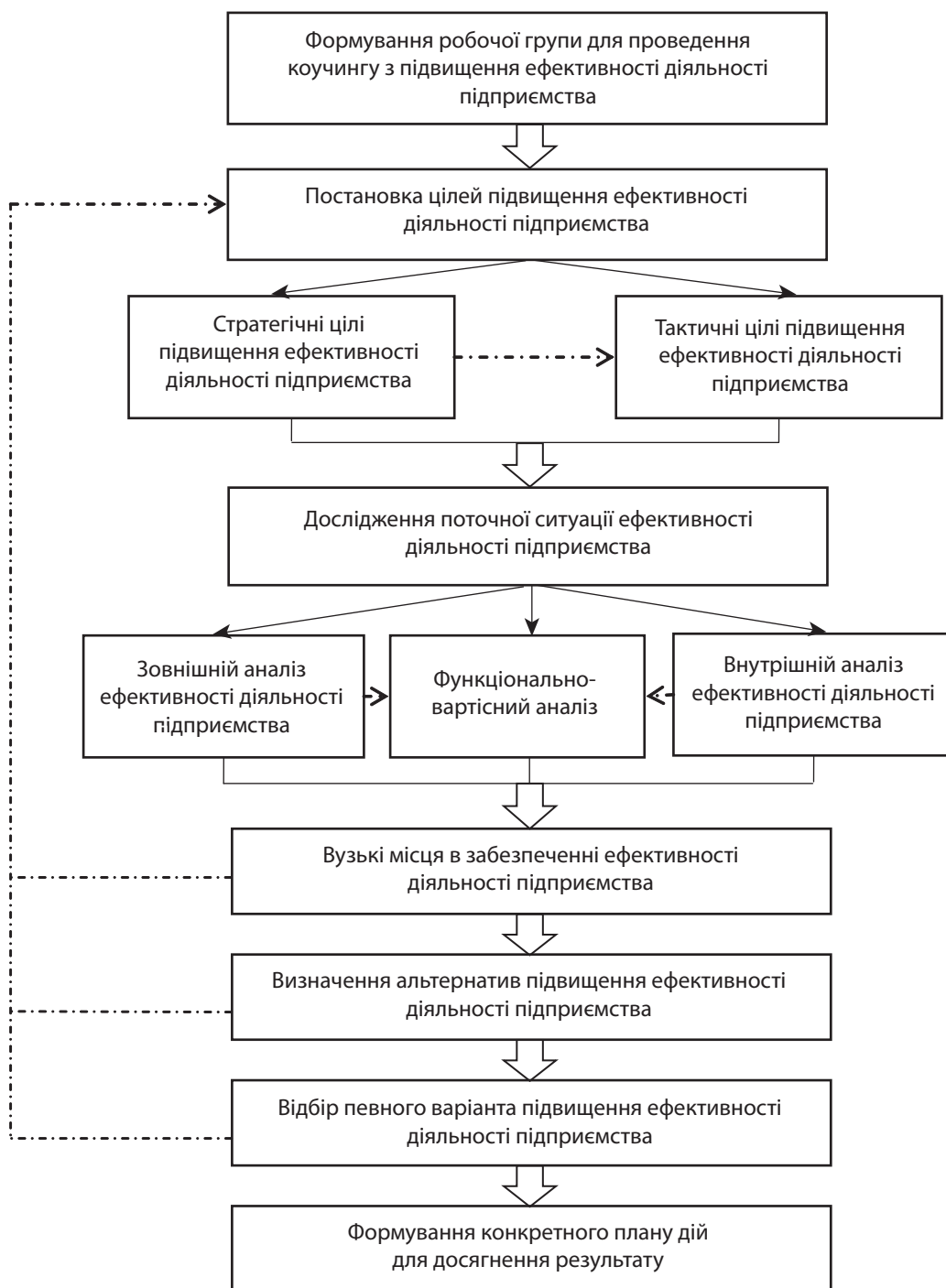


Рис. 2. Послідовність проведення коучингу з підвищення ефективності діяльності підприємства

Умовні позначення: -.-> зв'язки узгодження;  
 —> зв'язки підпорядкування.

вибір керівника – коуча та групи, яка буде вирішувати поставлене завдання; дослідження поточної ситуації буде здійснюватися на основі зовнішнього та внутрішнього аналізу ефективності діяльності підприємства та поєднуватися в рамках функціонально-вартісного аналізу підрозділу, що вирішує питання з підвищення ефективності на підприємстві. Виходячи з того, що коучинг базується на когнітивній та організаційній психології, з метою формування альтернатив і відбору певного варіанта підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно розробити когнітивну карту цього процесу. Когнітивні карти – це ментальні репрезентації, уявлення людини щодо просторової організації процесу. Когнітивні карти належать до ранніх компонентів пам'яті, вони є схемою або ескізом для формування предметних відображень. Когнітивну карту формування та відбору альтернатив підвищення ефективності діяльності підприємства з використанням програмного забезпечення Axon2013 R2.20 наведено на рис. 3.

Відмінною рисою когнітивної карти на рис. 3. є її представлення у вигляді запитань. Відповіді на запитання дозволять відібрати та затвердити оптимальну альтернативу підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства.

### ВИСНОВКИ

Розроблено функціональну матрицю діяльності планово-виробничого відділу машинобудівного підприємства, що показує взаємозв'язок функціональних завдань і учасників спільної реалізації функцій з підготовки, узгодження і затвердження рішень, надання та виконання завдань, підготовки звітів та проведення координаційних консультацій. Оцінка матриці показала велику кількість процедур узгодження, координаційних консультацій і затвердження рішень. При розробці організаційного забезпечення механізму підвищення ефективності діяльності обґрунтовано застосування коучинг як технології розвитку підприємства через навчання співробітників у процесі виконання своїх обов'язків. Обґрунтовано вибір моделі коучингу GROW, яка спрямо-

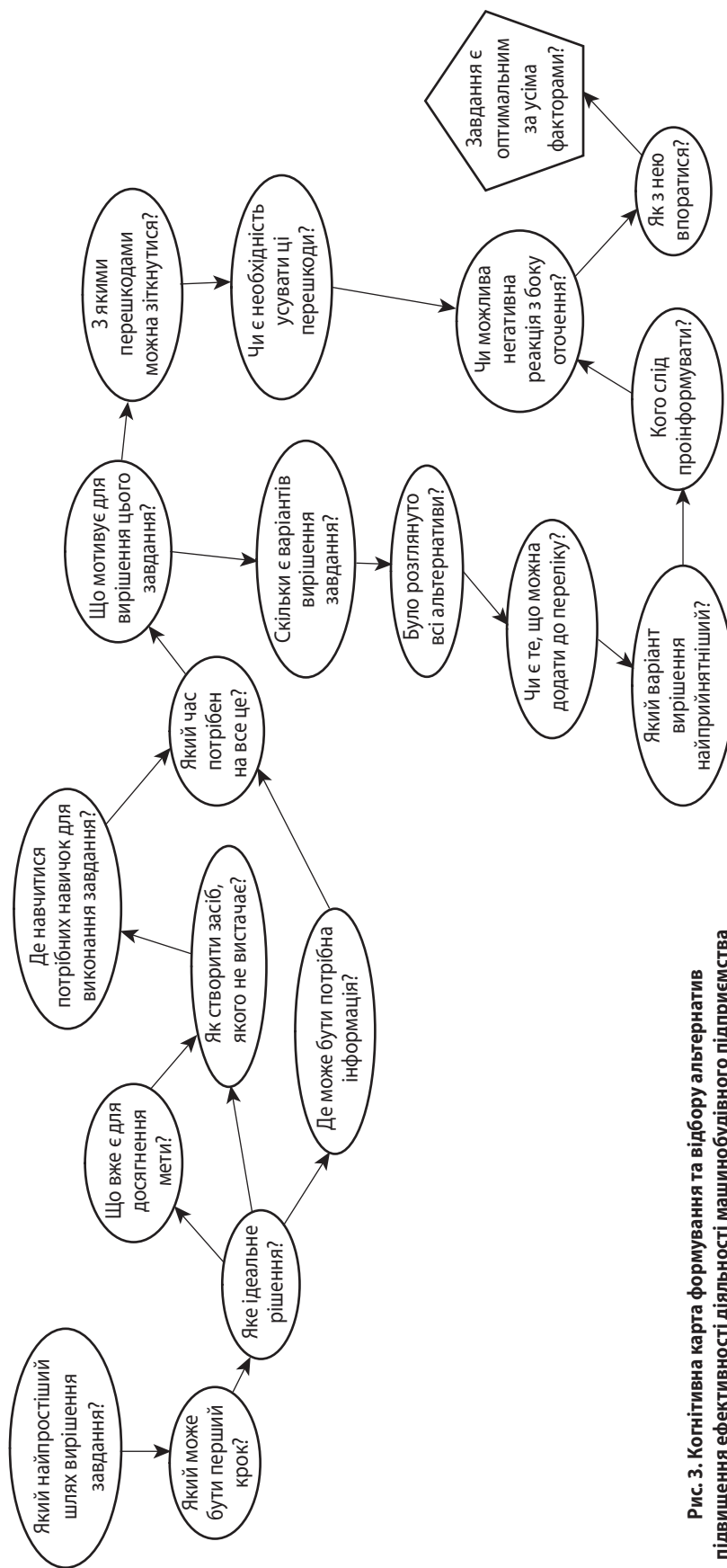


Рис. 3. Когнітивна карта формування та відбору альтернатив підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства

дано етап – формування робочої групи, що передбачає вибір керівника – коуча та групи, яка буде вирішувати поставлене завдання; дослідження поточної ситуації буде здійснюватися на основі зовнішнього та внутрішнього аналізу ефективності діяльності підприємства та поєднуватися в рамках функціонально-вартісного аналізу підрозділу, що вирішує питання з підвищення ефективності на підприємстві. Розроблено когнітивну карту формування та відбору альтернатив підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Довбенко М. В.** Современные экономические теории в трудах нобелиантов / М. В. Довбенко, Ю. И. Осик. – М. : Издательство «Академия Естествознания», 2011. – 360 с.
2. **Jackson M.** Mechanism Theory / M. Jackson // Encyclopedia of Life Support Systems. – Edited by Ulrich Derigs, in the, EOLSS Publishers : Oxford UK, 2003.
3. **Кульман А.** Экономические механизмы / А. Кульман. – М. : АО Издательская группа «Прогресс», 1993. – 192 с.
4. **Myerson R. B.** Efficient Mechanisms for Bilateral Trading / R. B. Myerson, M. A. Satterthwaite // Journal of economic theory. – 1983. – Vol. 29. – P. 265 – 281.
5. **Пономаренко В. С.** Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская и др. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.
6. **Раєвнева О. В.** Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
7. **Чухно А.** Хозяйственный механизм и пути его совершенствования на современном этапе / А. Чухно // Экономика Украины. – 2007. – № 4 – С. 36 – 41.
8. **Анненко О.** ЕБРР посчитал консультантов / О. Анненко [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.training.com.ua/live/news/ebrr\\_poschital\\_konsultantov](http://www.training.com.ua/live/news/ebrr_poschital_konsultantov)
9. **Марченко О. С.** Консалтинг як складова нематеріальної економіки / О. С. Марченко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – 2013. – № 3 (14). – С. 302 – 316.
10. **Радкевич В.** Проблеми професійного навчання кваліфікованих робітників для потреб інноваційної економіки / В. Радкевич // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. – 2012. – № 03. – С. 5 – 10.
11. **Уйтмор Дж.** Коучинг високої ефективності / Дж. Уйтмор / Пер. с англ. ; научный редактор С. Ю. Чумакова. – 3-е изд. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

#### REFERENCES

- Annenko, O. "EBRR poschital konsultantov" [EBRD considered consultants]. [http://www.training.com.ua/live/news/ebrr\\_poschital\\_konsultantov](http://www.training.com.ua/live/news/ebrr_poschital_konsultantov)
- Chukhno, A. "Khoziaystvennyy mekhanizm i puti ego sovershenstvovaniia na sovremennom etape" [Economic mechanism and ways to improve it at the present stage]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4 (2007): 36-41.
- Dovbenko, M. V., and Osik, Yu. I. *Sovremennye ekonomicheskie teorii v trudakh nobeliantov* [Modern economic theory in the works nobeliantov]. Moscow: Akademiia Estestvoznaniia, 2011.
- Jackson, M. "Mechanism Theory". In *Encyclopedia of Life Support Systems*. Oxford UK: EOLSS Publishers, 2003.
- Kulman, A. *Ekonomicheskie mekhanizmy* [Economic mechanisms]. Moscow: Progress, 1993.

Myerson, R. B., and Satterthwaite, M. A. "Efficient Mechanisms for Bilateral Trading". *Journal of economic theory*, vol. 29 (1983): 265-281.

Marchenko, O. S. "Konsaltnynh iak skladova nematerialnoi ekonomiky" [Consulting as part of the intangible economy]. *Visnyk NU «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho»*, no. 3 (14) (2013).

Ponomarenko, V. S. et al. *Mekhanizm upravleniia predpriatiem: strategicheskii aspekt* [The mechanism of enterprise management: strategic aspect]. Kharkiv: KhGEU, 2002.

Raievneva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprises: methodology and mechanisms, models]. Kharkiv: INZHEK, 2006.

Radkevych, V. "Problemy profesiinoho navchannia kvalifikovanykh robitnykiv dlia potreb innovatsiinoi ekonomiky" [Problems vocational training skilled workers for the needs of the innovation economy]. *Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika*, no. 3 (2012): 5-10.

Uitmor, Dzh. *Kouching vysokoy effektivnosti* [Coaching high performance]. Moscow: Mezhdunarodnaia akademiia korporativnogo upravleniia i biznesa, 2005.