

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

© 2015 АНТИПЦЕВА О. Ю.

УДК 330.341

Антипцева О. Ю. Організаційне забезпечення механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства в умовах економіки знань

Метою статті є обґрунтування необхідності та розробка науково-практичних рекомендацій, реалізація яких дозволить удосконалити механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком вітчизняного машинобудівного підприємства. Розглянуто особливості формування та використання механізму фінансового розвитку підприємств, а також мотиваційного механізму. Доведено необхідність урахування мотиваційної компоненти в процесі управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств. Розроблено інтегрований механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств. У результаті дослідження сформульовано визначення поняття «механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівного підприємства», який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системному підході та трактується як система принципів, цілей, функцій, інструментів, методів, заходів, які визначають процес фінансового розвитку підприємства за рахунок урахування особливостей мотиваційно орієнтованого управління. Це дозволяє підприємству, зосередивши увагу на підвищенні зацікавленості організаційно-управлінського персоналу в максимізації фінансового стану на власному рівні та на рівні підприємства, розвиватися при збереженні платоспроможності та конкурентоспроможності в умовах мінливості соціально та мотиваційно орієнтованого суспільства. Напрямом подальших досліджень є адаптація запропонованого механізму до практичних реалій діяльності машинобудівних підприємств для забезпечення високого рівня ефективності прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: машинобудівні підприємства, механізм, принципи, управління, інтегрований механізм, локальні механізми, механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Антипцева Олена Юріївна – старший викладач кафедри менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: gusarov77@mail.ru

УДК 330.341

Антипцева Е. Ю. Организационное обеспечение механизма мотивационно ориентированного управления финансовым развитием предприятия в условиях экономики знаний

Целью статьи является обоснование необходимости и разработка научно-практических рекомендаций, реализация которых позволит усовершенствовать механизм мотивационно ориентированного управления финансовым развитием отечественного машиностроительного предприятия. Рассмотрены особенности формирования и использования механизма финансового развития предприятий, а также мотивационного механизма. Доказана необходимость учета мотивационной компоненты в процессе управления финансовым развитием машиностроительных предприятий. Разработан интегрированный механизм мотивационно ориентированного управления финансовым развитием машиностроительных предприятий. В результате исследования сформулировано определение понятия «механизм мотивационно ориентированного управления финансовым развитием машиностроительного предприятия», который, в отличие от существующих, основывается на системном подходе и трактуется как система принципов, целей, функций, инструментов, методов, мероприятий, определяющих процесс финансового развития предприятия за счет учета особенностей мотивационно ориентированного управления. Это позволяет предприятию, сосредоточив внимание на повышении заинтересованности организационно-управленческого персонала в максимизации финансового состояния на собственном уровне и на уровне предприятия, развиваться при сохранении платежеспособности и конкурентоспособности в условиях изменчивости социально и мотивационно ориентированного общества. Направлением дальнейших исследований является адаптация предложенного механизма к практическим реалиям деятельности машиностроительных предприятий для обеспечения высокого уровня эффективности принятия управленческих решений.

Ключевые слова: машиностроительные предприятия, механизм, принципы, управление, интегрированный механизм, локальные механизмы, механизм мотивационно ориентированного управления финансовым развитием предприятия.

Рис.: 1. Библ.: 15.

Антипцева Елена Юрьевна – старший преподаватель кафедры менеджмента, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: gusarov77@mail.ru

UDC 330.341

Antyptseva E. Yu. Organizational Provision of Mechanism for Motivation-Oriented Management of Financial Development of Enterprise in the Conditions of Knowledge Economy

The purpose of the article is justification and elaboration of scientific-practical recommendations that can help to improve the mechanism of motivation-oriented management of financial development of the domestic machine-building enterprises. The specifics of formation and use of the mechanism for financial development of enterprise, as well as motivational mechanism, are considered. The need to take into account the motivational component in the process of management of financial development of the machine-building enterprises is substantiated. An integrated mechanism for motivation-oriented management of financial development of the machine-building enterprises has been developed. As result of the study, a definition of the concept of «mechanism of motivation-oriented management of financial development of the machine-building enterprise» has been formulated, which, unlike the existing, is based on a systemic approach and is interpreted as a system of principles, objectives, functions, tools, methods, and measures that define the financial development of enterprise, by taking into account specifics of motivation-oriented management. This allows the enterprise, focusing on increasing the interest of organizational and managerial staff to maximize the financial state at the own level and at the level of enterprise, to develop while maintaining payment capacity and competitiveness in the face of variability of the social-oriented and motivational-oriented society. Direction for further research is adaptation of the proposed mechanism to the practical realities of activities of the machine-building enterprises in order to ensure a high level of efficiency in managerial decisions.

Key words: machine-building enterprises, mechanism, principles, management, integrated mechanism, local mechanisms, mechanism of motivation-oriented management of the financial development of enterprise.

Pic.: 1. Bibl.: 15.

Antyptseva Elena Yu. – Senior Lecturer of the Department of Management, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: gusarov77@mail.ru

У сьогочасних умовах панування мотиваційно орієнтованої економіки вітчизняні машинобудівні підприємства спроможні досягати стратегічно прогресивних результатів в усіх напрямках діяльності лише за умови забезпечення стійкого фінансового стану за умов максимальної зацікавленості персоналу підприємства у фінансовому розвитку в аспекті саморозвитку та розвитку підприємства.

Досягнення зазначеної мети може бути забезпечене лише за рахунок комплексного урахування цілей фінансового та мотиваційного спрямування процесу управління сучасним машинобудівним підприємством. Зокрема до них можна віднести: вдосконалення інформаційного забезпечення; підвищення науково-технічного рівня виробництва; адаптацію до сучасних умов науково-технічного прогресу інтелектуального потенціалу; створення позитивного соціально-психологічного клімату; забезпечення гнучкості стратегії управління підприємством; забезпечення високої якості та конкурентоздатності продукції, максимального обсягу продажів і виконання в термін договорів і контрактів, ощадливої витрати усіх видів ресурсів і максимального обсягу прибутку.

Чітко визначивши стратегічні цілі та вирішивши встановлені завдання, управлінський апарат створить сприятливі умови для всебічного фінансового розвитку вітчизняного машинобудівного підприємства.

Значним недоліком сучасної системи управління машинобудівними підприємствами є недостатньо дієве урахування соціально-психологічного та мотиваційного аспектів їх діяльності, що здатне здійснювати прямий вплив на досягнення бажаного рівня їх фінансового розвитку.

Інструментарієм, за допомогою якого можна забезпечити досягнення названих цілей, повинні служити функціональні підсистеми, підсистеми забезпечення та важелі, які комплексно поєднують фінансову та мотиваційну компоненти управління розвитком машинобудівних підприємств.

Суттєвим кроком на шляху забезпечення одержання машинобудівним підприємством максимально можливого прибутку з мінімальними ресурсними витратами в умовах мінливості мотиваційно орієнтованої ринкової економіки, запорукою їх стійкого фінансового розвитку з урахуванням мотиваційної компоненти процесу управління є розробка інтегрованого механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівного підприємства.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій з управління фінансовим розвитком підприємств здійснили такі вчені-економісти, як Арефєва О. В. [1], Дикань В. А. [2], Прохорова В. В. [3], Раєвнева О. В. [4]. Механізм управління достатньо глибоко розглянутий в роботах таких авторів, як: Баластрик Л. О. [5], Ільницька Г. Я. [6], Отенко І. П. [7], Фоменко А. В. [8], Чобіток В. І. [9]. Окремі аспекти мотиваційного механізму розкрито Рогожиним П. С. [10], Мазур В. [11], Петрович Й. М. [12].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, пов'язаних із теорією та практикою управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств, недостатньо висвітленими є питання вдосконалення

теоретико-методичних підходів до формалізації механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком. Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище питань обумовлює актуальність дослідження.

Метою статті є обґрунтування необхідності та розробка науково-практичних рекомендацій, реалізація яких дозволить удосконалити механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком вітчизняного машинобудівного підприємства в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань, що стосуються визначення сутності механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства, провести аналіз науково-теоретичних основ мотиваційно орієнтованого управління та його впливу на фінансовий розвиток вітчизняних підприємств, дослідити основні шляхи стимулювання фінансового розвитку та окреслити оптимальний набір мотиваційно орієнтованих заходів для заохочення організаційно-управлінського апарату підприємства до власного фінансового розвитку.

Фінансовий розвиток підприємства слід трактувати як сукупність кількісних і якісних змін у фінансовій діяльності підприємства, які покращують фінансовий стан підприємства шляхом забезпечення фінансової рівноваги та сприяють підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища [13].

Із загального спектра векторів управління фінансовим розвитком підприємства слід виділити мотиваційно орієнтоване управління фінансовим розвитком підприємств щодо мобілізації внутрішніх інтелектуально-компетентнісних ресурсів фінансового зростання та активності в зовнішньому економічному середовищі.

Внутрішній результат мотиваційно орієнтованого управління виражається у зростанні інтелектуального потенціалу підприємств та його фінансового розвитку шляхом підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу на основі механізму впровадження заходів мотиваційно орієнтованого управління.

В економічній літературі механізм широко розглядається як принципова схема практичного використання важелів, методів, спрямованих на регулювання тих чи інших процесів або об'єктів у системі управління на всіх рівнях функціонування [8].

Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [14, с. 16 – 20].

За думкою Н. Кваша, мотиваційний механізм на підприємстві включає в себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукують до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці та навіть викликати до дії нові мотиви. Не можна не погодитися з Л. Лісогором, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму

му потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [15].

Дослідивши сутність механізмів фінансового розвитку та визначивши особливості механізму мотиваційно орієнтованого управління, виділивши їх структурні елементи, сформульовано визначення поняття механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансового розвитку машинобудівного підприємства. На нашу думку, механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансового розвитку машинобудівного підприємства слід визначити як систему форм, методів, прийомів, важелів, норм і нормативів, а також нормативно-правового, інформаційного, програмно-технічного та кадрового забезпечення, за допомогою яких на підприємстві досягається такий рівень фінансового розвитку, що дозволяє підприємству, зосередивши увагу на підвищенні зацікавленості організаційно-управлінського персоналу в максимізації фінансового стану на власному рівні та на рівні підприємства, розвиватися при збереженні платоспроможності та конкурентоспроможності в умовах мінливості соціально та мотиваційно орієнтованого суспільства.

Установлено, що при формуванні механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства варто враховувати принципи: комплексності, адаптивності, ітеративності, обґрунтованості, системності, інноваційності.

Автором обґрунтовано, що фінансовий розвиток підприємства вимагає залучення фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних, управлінських, інноваційно-інвестиційних, інтелектуальних ресурсів, а також нормативно-правових засобів. Виділено допоміжні інструменти, які поєднують в єдиний комплекс інструменти мотиваційно орієнтованого та фінансово-економічного характеру. Запропоновано структурно-логічну схему інтегрованого механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства, що включає окремі локальні механізми мотиваційно орієнтованого характеру та окремо фінансового (рис. 1).

Виходячи з рис. 1, можна стверджувати, що особливістю інтегрованого механізму є концентрація уваги на виявленні взаємозв'язку між компонентою мотиваційно орієнтованого управління та компонентою фінансового розвитку. В основі ефективного функціонування інтегрованого механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівного підприємства лежить узгоджене, цілеспрямоване, взаємоповнююче функціонування всіх складових частин механізму. Першочерговим елементом запропонованого механізму визначено чітке формулювання головної мети, для досягнення якої використовується інтегрований механізм.

Головною метою інтегрованого механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств є досягнення високого рівня фінансового розвитку в поточному та перспективному періодах за умов ефективного використання засобів мотиваційно орієнтованого управління. Процес реалізації визначеної головної мети механізму спрямований на вирішення таких основних завдань, як за-

безпечення оптимальної структури капіталу з позиції забезпечення можливостей ефективного фінансового розвитку в довгостроковому періоді; постійної платоспроможності та ліквідності підприємства, тобто можливості своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання; максимальної рентабельності діяльності; оптимальної структури витрат щодо залучення та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, максимальної зацікавленості організаційно-управлінського апарату в досягненні запланованих стратегічних фінансових результатів, формування комплексу мотиваційних заходів, здатних здійснювати позитивний вплив на процес переходу машинобудівних підприємств на якісно новий фінансовий рівень.

Основою цього механізму складають такі мотиви: відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності та за фінансовий розвиток підприємства; активної участі в управлінні виробництвом; професійного зростання; раціоналізації оргструктури підприємства і системи управління.

Це сприяло синтезуванню в єдиний комплекс таких елементів інтегрованого механізму, як локальний структурний механізм, що включає загальні принципи, ресурси, об'єкт та суб'єкт, а також локальні функціональні механізми: механізм фінансового розвитку та механізм мотиваційно орієнтованого управління, що включають функціональну підсистему, інструментальну підсистему, методичну підсистему, підсистему забезпечення.

Функціональна підсистема локального фінансового механізму включає фінансово-економічні методи управління і фінансові відносини. До них варто віднести: планування, прогнозування, регулювання, систему оплати праці, ціноутворення, інвестування, кредитування, оподаткування, страхування, аналіз і облік.

Функціональна підсистема локального мотиваційно орієнтованого механізму формується за рахунок чотирьох ключових складових, а саме: організаційної (планування потреб і джерел мотивації); соціальної (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне використання мотиваційного потенціалу); відтворювальної (розвиток персоналу, своєчасне його оновлення); фінансово-економічної (досягнення фінансового ефекту від використання мотиваційних заходів та урахування впливу мотиваційних факторів).

Інструментальна підсистема локального механізму фінансового розвитку містить у собі інструменти фінансово-економічного характеру, інноваційно-інвестиційного, нормативно-правового, інформаційного. Інструментальна підсистема локального механізму мотиваційно орієнтованого управління поєднує інструменти організаційно-управлінського характеру, мотиваційно-стимулюючого та комунікаційного.

Підсистема забезпечення базуються на вдалому використанні інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, програмно-технічного, кадрового та інтелектуального забезпечення з урахування фінансового спрямування локального механізму фінансового розвитку та мотиваційного спрямування локального механізму мотиваційно орієнтованого управління.

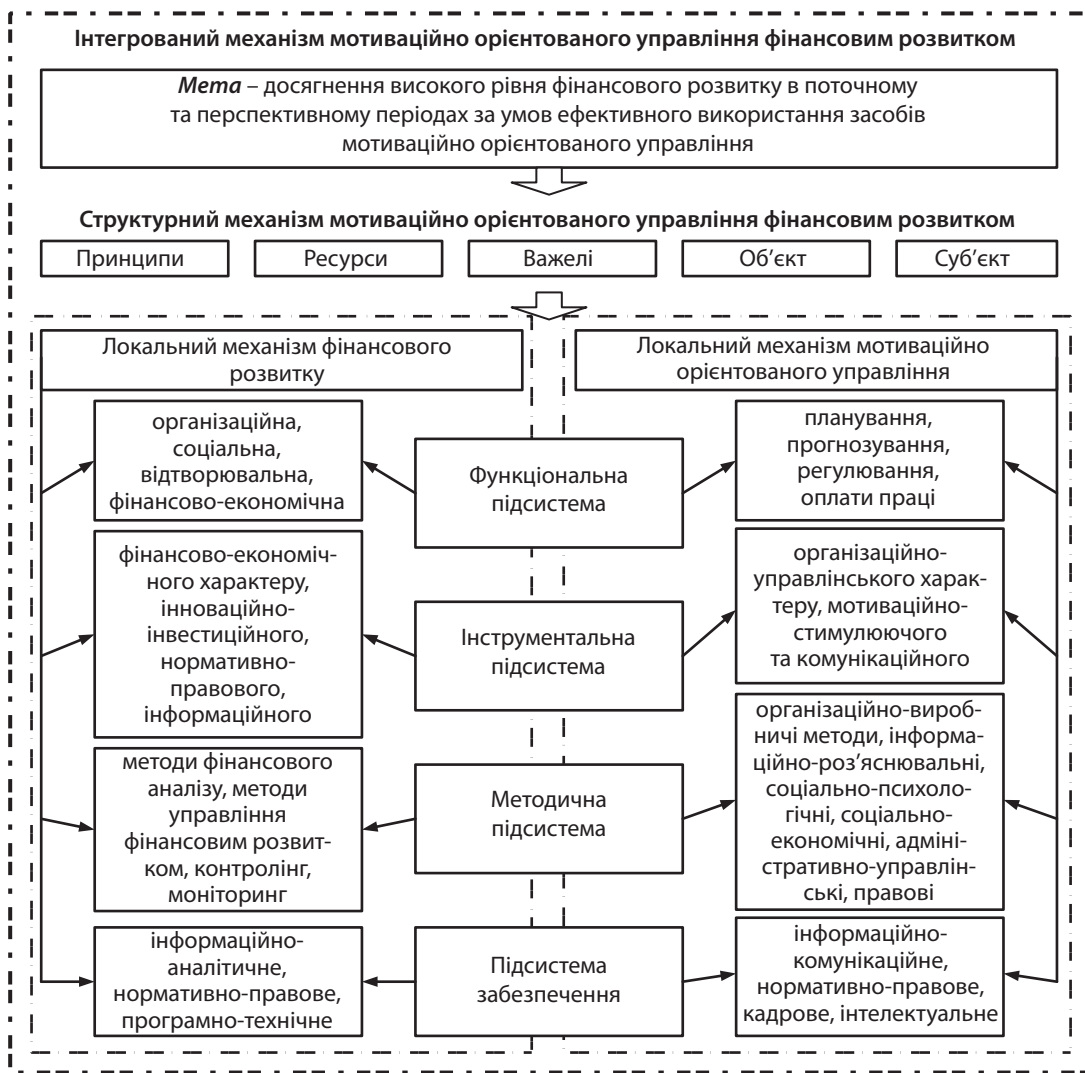


Рис. 1. Структурно-логічна схема інтегрованого механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства

У складі підсистеми нормативного забезпечення найважливіша роль належить діючій на підприємстві системі норм і нормативів, а в системі інформаційного забезпечення – системі економічних та мотиваційних показників і критеріїв оцінки. Склад норм і нормативів, показників і критеріїв оцінки постійно доповнюється й оновлюється, удосконалюються і методи їхнього визначення.

Окремо слід виділити роль фінансово-економічних важелів, що включаються до складу механізму фінансового розвитку підприємства. До них відносимо: прибуток, ціни, податки (розмір і ставки), амортизаційні відрахування, кредити (види і ставки), цінні папери, страхові платежі (розміри і ставки), фінансові стимули, пільги і санкції.

ВИСНОВКИ

Таким чином, аналіз теоретичних підходів та практичних результатів діяльності машинобудівних підприємств дозволив визначити необхідність розробки механізму мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств, як інтегрованої структури, що поєднує в собі складові та підсистеми фінансового та мотиваційного характеру, здатні забезпечити

ти в комплексному використанні прогресивний розвиток підприємств в нестабільних умовах панування соціально орієнтованого суспільства та мотиваційно спрямованої ринкової економіки. Розробка та інтеграція до комплексного механізму фінансового розвитку локальної мотиваційної компоненти передбачає необхідність чіткого усвідомлення бажаних результатів організаційно-управлінським апаратом, при цьому важливе значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана із стратегічними цілями функціонування машинобудівних підприємств. Запропонований автором механізм є гнучким, керованим і змінюваним у відповідь на виклик сучасного середовища. При зміні ситуації у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, цілей або завдань управлінський апарат повинен приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією й пристосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Загалом, система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, організації.

Отже, у результаті дослідження сформульовано визначення поняття «механізм мотиваційно орієтова-

ного управління фінансовим розвитком машинобудівного підприємства», який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системному підході та трактується як система принципів, цілей, функцій, інструментів, методів, заходів, які визначають процес фінансового розвитку підприємства за рахунок урахування особливостей мотиваційно орієнтованого управління, що дозволяє підприємству, зосередивши увагу на підвищенні зацікавленості організаційно-управлінського персоналу в максимізації фінансового стану на власному рівні та на рівні підприємства, розвиватися при збереженні платоспроможності та конкурентоспроможності в умовах мінливості соціально та мотиваційно орієнтованого суспільства.

Удосконалено інтегрований механізм мотиваційно орієнтованого управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств, що, на відміну від існуючих, доповнено в частині допоміжних функціональних, інструментальних, методичних підсистем та підсистеми забезпечення процесу впровадження мотиваційних заходів та визначення впливу мотиваційних факторів на загальний рівень фінансового розвитку підприємств, які надають можливість підвищити рівень ефективності функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств. Напрямом подальших досліджень є адаптація запропонованого механізму до практичних реалій діяльності машинобудівних підприємств для забезпечення високого рівня ефективності прийняття управлінських рішень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління : монографія / О. В. Ареф'єва, В. В. Прохорова. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 301 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шрамченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 272 с.
3. Прохорова В. В. Управління розвитком підприємства: фінансовий аспект / В. В. Прохорова // Матеріали 2-го Міжнародного симпозиуму «Розвиток фінансових відносин в умовах трансформаційних процесів» (Харків, 10 грудня 2009 р.). – Х. : ХІФ УДУФМТ, 2009. – С. 138 – 139.
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
5. Баластрик Л. О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / Л. О. Баластрик, Л. В. Транченко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – Вип. 7. – К. : Київський університет, 2005. – С. 188 – 195.
6. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету : зб. наук.-техн. праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291 – 294.
7. Отенко І. П. Механізм управління потенціалом підприємства : монографія / І. П. Отенко, Л. М. Малярець. – Харьков : ХГЭУ, 2003. – 220 с.
8. Фоменко А. В. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств залізничного транспортного машинобудування / А. В. Фоменко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – № 51(957). – С. 84 – 91.
9. Чобіток В. І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств / В. І. Чобіток // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 162 – 164.
10. Рогожин П. С. Економіка будівельних організацій / П. С. Рогожин, А. Ф. Гойко. – К. : Скарби, 2001. – 448 с.

11. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці / В. Мазур // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2008. – № 7. – С. 43 – 46.
12. Петрович Й. М. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів : Новий світ-2000, 2004. – 680 с.
13. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – К. : Вища школа, 2003. – 280 с.
14. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 3. – С. 16 – 20.
15. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // Экономика Украины. – 2004. – № 1. – С. 23 – 32.

Науковий керівник – Прохорова В. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії (Харків)

REFERENCES

- Aref'ieva, O. V., and Prokhorova, V. V. *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnykh system: teoriia, mekhanizmy rehulivannia ta upravlinnia* [Management systems of economic systems: theory, management and control mechanisms]. Kharkiv: UkrDAZT, 2010.
- Balastryk, L. O., and Tranchenko, L. V. "Problemy udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom" [Problems of improving organizational and economic mechanism of management]. *Teoretychni ta prykladni pytan- nia ekonomiky*, no. 7 (2005): 188-195.
- Chobitok, V. I. "Kontrolinhovi mekhanizmy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Controlling mechanisms for managing potential competitiveness of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12 (2011): 162-16.
- Dykan, V. L. et al. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2013.
- Fomenko, A. V. "Mekhanizm formuvannia orhanizatsiino- upravlinskoho potentsialu finansovoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoho transportnoho mashynobuduvannia" [The mechanism of formation of organizational and management capacity of financial safety of rail transport engineering]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 51 (957) (2012): 84-91.
- Ilnytska, H. Ya. "Formuvannia finansovo- ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom" [Formation mechanism of financial and economic management]. *Naukovyi visnyk Ukrainkoho derzhavnoho lisotekhnichnoho universytetu*, no. 14. 7 (2004): 291-294.
- Kvasna, N. "Nekotorye voprosy motivatsii truda v selskokhoziaystvennom proizvodstve" [Some questions of motivation in agricultural production]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 1 (2004): 23-32.
- Mazur, V. "Vdoskonalennia system motyvatsii pratsi" [Improvement of work motivation]. *Visnyk Ternopilskoi akademii narodnoho hospodarstva*, no. 7 (2008): 43-46.
- Mets, V. O. *Ekonomichnyi analiz finansovykh rezultativ ta finansovoho stanu pidpriemstva* [Economic analysis of financial results and financial condition]. Kyiv: Vyscha shkola, 2003.
- Otenko, I. P., and Maliarets, L. M. *Mekhanizm upravleniia potentsialom predpriiatia* [The mechanism of management potential of the enterprise]. Kharkiv: KhGEU, 2003.
- Petrovych, I. M. *Ekonomika pidpriemstva* [Business enterprises]. Lviv: Novyi svit-2000, 2004.
- Prokhorova, V. V. "Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: finansovyi aspekt" [Management of the company: the financial aspect]. *Rozvytok finansovykh vidnosyn v umovakh transformatsiynykh protsesiv*. Kharkiv: KHIF UDUFMT, 2009.138-139.
- Pavlovskaya, N. "Shchodo posyleniia motyvatsii do pratsi" [To strengthen the motivation to work]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 3 (2010): 16-20.
- Raievnieva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of the company: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: INZHEK, 2006.
- Rohozhyn, P. S., and Hoiko, A. F. *Ekonomika budivelnnykh orhanizatsii* [Economy construction companies]. Kyiv: Skarby, 2001.