

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
В СИСТЕМІ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розглядаються питання застосування різних управлінських концепцій та підходів (функціонального, процесного, системного, ситуаційного, вартісного, проектного) в контексті інноваційної діяльності підприємств. Зазначено, що вибір підприємством загальної концепції, на якій базуватиметься побудова його системи управління, повинен максимально забезпечувати досягнення цілей, які ставляться підприємством на поточному етапі розвитку та в перспективі, узгоджуватися з особливостями його виробничої діяльності та умовами функціонування. В процесі дослідження було проаналізовано можливість застосування того чи іншого управлінського підходу, їх переваги та недоліки. Було виявлено, що найбільш розповсюдженим на вітчизняних підприємствах є функціональний та процесний підходи, які мають як чисельні переваги, так і суттєві недоліки, що не дозволяє повноцінно використовувати їх для умов інноваційних перетворень. Як показали проведені дослідження найбільшу перспективу має підхід, що ґрунтується на вартісно орієнтованому управлінні та передбачає досягнення кінцевої мети впровадження інновацій – приріст вартості підприємства. Розглянуто основні показники, що виражають та характеризують вартість підприємства та найбільш повно узгоджуються із особливостями їх операційної, фінансової діяльності, галузевої приналежності та іншими умовами функціонування.

**Ключові слова:** підходи до управління підприємством; функціональний підхід; процесний підхід; вартісно орієнтоване управління; системний підхід; ситуаційний підхід.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** Функціонування сучасних підприємств, незалежно від їх належності до певної сфери чи галузі, має ґрунтуватися на досягненні максимальних показників рентабельності діяльності, підвищенні ефективності використання всіх видів ресурсів, формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стабільності розвитку підприємства у довгостроковому періоді. Виконання даних завдань є необхідним для успішної діяльності підприємств у ринковому середовищі.

Сучасні наукові дослідження та практика підприємницької діяльності засвідчують, що однією з передумов, що дозволяють досягти зазначених цілей розвитку підприємства та максимально задіяти його потенціал, є впровадження інновацій. Поряд із тим, реалізація інноваційної діяльності, як правило, потребує значних капіталовкладень та наявності відповідних трудових та наукових ресурсів, що ускладнює можливість її застосування багатьма вітчизняними підприємствами. Крім того, інноваційна діяльність пов'язана із виникненням ряду додаткових ризиків, що визначає необхідність застосування відповідних методів та інструментів управління нею. Для забезпечення дієвості інноваційної стратегії, вона має узгоджуватися із загальною стратегією діяльності підприємства, а також знайти своє відображення у фінансовій, організаційній та інших її складових.

З урахуванням зазначених особливостей, управління інноваційною діяльністю підприємства має ґрунтуватися на таких засадах та підходах до управління, які забезпечують найбільш повне досягнення поставлених цілей інноваційної стратегії та найвищу результативність інноваційної діяльності.

Дослідження питань управління інноваційними перетвореннями на підприємствах пов'язані із реалізацією «Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» від 2 лютого 2011 р., «Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» від 7 травня 2008 р., регіональних програм інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, де закладені основи вирішення даної проблеми.**

Питання управління підприємств розглядаються в багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких можна виділити О.І. Волкова, М.П. Денисенка, А.П. Гречан [2], С.М. Ілляшенка [3], Т.М. Коваленко [4], А.М. Самбурського, М.Я. Ходорковського [13], Б.Й. Семона, В.Л. Шевченко, І.В. © О.О. Захаркін, 2014 [4], О.В. Федорчак [16], А.В. Шегду [18]. В роботах цих та інших науковців наводиться характеристика сучасних управлінських підходів, аналізуються їхні переваги та недоліки, можливості застосування в різних економічних умовах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій з означеної тематики залишається недостатньо дослідженим застосування того чи іншого управлінського підходу під час інноваційних перетворень на підприємствах, що відкриває перспективи для подальшого вивчення даної проблематики.

**Мета дослідження.** Метою роботи є комплексний аналіз можливостей застосування різних управлінських концепцій та підходів під час здійснення інноваційної діяльності на промислових підприємствах.

**Викладення основних результатів дослідження та їх обґрунтування.** Оскільки управління інноваційною діяльністю підприємства є однією зі складових його загальної системи управління, доцільно зупинитися на дослідженні основних підходів, на яких може базуватися система управління сучасним підприємством. Серед таких підходів у науковій літературі з теорії управління виділяють: функціональний, процесний, системний, ситуаційний, вартісний, проектний та ін.

Функціональний підхід до управління підприємством ґрунтується на вертикальній ієрархічній структурі, за якої окремі організаційні одиниці (підрозділи, цехи, відділи, департаменти тощо) виокремлюються за ознакою виконання ними певної функції: чим більшою є кількість та складність виконуваних на підприємстві завдань – тим більше рівнів та складових матиме його ієрархічна структура. Управління підприємством за функціонального підходу здійснюється як єдиним цілим за допомогою розпоряджень, наказів та дозволів, при цьому чим вищим є рівень управління, тим відповідальніші рішення на ньому приймаються. Відповідно, на нижні рівні ієрархії делегуються лише повноваження щодо прийняття найменш значущих рішень. В цілому кожен структурний підрозділ за такої системи управління функціонує відокремлено, автономно від інших; рівень взаємодії між підрозділами визначається поділом праці та обміном матеріальними продуктами [14].

Функціональний підхід є домінуючим на вітчизняних підприємствах. Необхідно зазначити, що його застосування дійсно має ряд переваг. Перш за все, це простота та зрозумілість побудови організаційної структури (лінійна, функціональна або штабна). По-друге, висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат, а автономність підрозділів дозволяє уникнути дублювання управлінських функцій, сприяє спеціалізації як посадових осіб, так і окремих фахівців, та відповідно підвищенню їх компетенції, удосконаленню професійних навичок [14, 15]. У той же час, застосування функціонального підходу до управління підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища та високої конкуренції має суттєві недоліки. Так, відносна автономність кожної структурної одиниці підприємства обмежує їх здатність формувати горизонтальні зв'язки та ефективно взаємодіяти між собою для вирішення комплексних і складних завдань [14].

Інший недолік пов'язаний із неможливістю забезпечити достатню гнучкість підприємства та його адаптивність до зміни умов господарювання. Кожна структурна одиниця підприємства, орієнтуючись на максимально ефективне виконання покладеної на неї функції, фактично залишає поза увагою формування кінцевого результату діяльності підприємства в цілому. При цьому часткова оптимізація, що здійснюється в межах окремого структурного підрозділу, не завжди призводить до такого ж зростання фінансового результату підприємства [5].

Серед інших недоліків функціонального підходу можна виділити відсутність цілісного опису технологій, її розбиття на окремі непов'язані фрагменти; відсутність особи, відповідальної за контроль технології в цілому та за кінцевий результат [7].

Функціональному підходу часто протиставляється інший – процесний підхід, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції та спрямовані на реалізацію взаємопов'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів (на вході) за відповідною технологією у кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача.

Можна підкреслити також й інші відмінності, що відрізняють процесний та функціональний підходи (табл. 1). Так, для процесного підходу характерним є застосування горизонтальної організаційної структури, побудова якої узгоджується із набором бізнес-процесів, що є на підприємстві. Це суттєво скорочує кількість рівнів управління, спрощує процеси прийняття рішень та комунікації, підвищує ефективність інформаційних потоків, роблячи їх одним із факторів формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1

*Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління підприємством [15]*

Ознака	Функціональний підхід	Процесний підхід
Основна мета	Отримання прибутку	Висока якість продукції, удосконалення технології
Фактори формування конкурентних переваг	Капітал	Інформація, технологія
Вид організаційної	Вертикальна ієрархія (лінійна,	Горизонтальна (адаптивні

структури	функціональна, штабна структура)	організаційні структури)
Кількість рівнів управління	4–12, повільність прийняття управлінських рішень, недоліки комунікацій між підрозділами	3–4, ефективність інформаційних потоків, спрощення системи прийняття управлінських рішень
Реакція на зміни	Реактивна	Інтерактивна
Адаптивність	Низька	Висока
Компетенції персоналу	Вузька спеціалізація, основні рішення приймаються на вищих рівнях ієрархії	Широка спеціалізація, делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців
Основоположна концепція	Механістична бюрократія	Менеджмент якості

Однією з головних переваг процесного підходу є його спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства в досягненні поставлених цілей. При цьому делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців та створення умов для постійного розвитку і удосконалення бізнес-процесів, скорочення непотрібних операцій дозволяє досягти достатньо високих показників рентабельності та зростання конкурентоспроможності.

Пріоритетними напрямками удосконалення бізнес-процесів є впровадження автоматизованих систем їх виконання, інвестування у розвиток технологій та оновлення техніки. Такий підхід дозволяє досягти високої якості продукції та максимального задоволення потреб споживачів. Слід підкреслити також гнучкість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі під час застосування процесного підходу до управління [7, 15].

Поруч із численними перевагами процесного підходу можна виділити також і деякі його недоліки. По-перше, надання пріоритетного значення розвитку технологій призводить до зменшення уваги або навіть ігнорування розвитку інших сфер та напрямків діяльності підприємства. Зокрема, при даному підході недостатньо уваги приділяється працівниками підприємства, їх мотивації, що може призвести до зниження продуктивності праці.

Крім того, обмеженням для застосування процесного підходу є складність його впровадження. Для забезпечення ефективності даного підходу необхідним є чітке розмежування відповідальності за кожним бізнес-процесом, однозначність поставлених кінцевих цілей управління, розробка та закріплення показників оцінки ефективності бізнес-процесів, впровадження внутрішніх стандартів якості тощо, а також розуміння та готовність працівників підприємства до нових технологій управління [6].

Дещо схожі до процесного підходу характеристики управління підприємством має проектний підхід. Як і у випадку застосування процесного підходу, проектний менеджмент ґрунтується на делегуванні повноважень та призначенні відповідальних осіб за досягнення поставлених цілей (як правило, це менеджер проекту та ключові учасники команди).

З іншого боку, процесний і проектний підходи відрізняються між собою за критеріями побудови організаційних структур, принципами управління якістю, технологією, персоналом тощо. Визначальним фактором у даному випадку є чітка обмеженість проекту за часом реалізації, а також за фінансовими та іншими ресурсами. З урахуванням цього, в проектному менеджменті важливим є контроль дотримання цільових показників на всіх проміжних етапах реалізації проекту. Для управління ж бізнес-процесами характерним є проведення контролю за кінцевими результатами, оцінка часових відхилень на проміжних етапах бізнес-процесу здійснюється лише у виняткових випадках.

В цілому проектний підхід передбачає розгляд системи управління підприємством як сукупності проектів, кожен із яких має чітко визначені часові рамки початку та закінчення [12]. При цьому визначення необхідного обсягу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів здійснюється для кожного проекту окремо, а повноваження щодо використання даних ресурсів належать керівнику проекту.

Основною відмінністю проектного підходу до управління підприємством є його тимчасовий характер, що визначається терміном реалізації відповідного проекту. Із цим пов'язаний і основний недолік даного підходу – необхідність узгодження створеної під конкретний проект тимчасової системи управління із існуючою на підприємстві постійною системою управління; можливість виникнення подвійного підпорядкування працівників [16].

На відміну від розглянутих концепцій управління підприємством, наступний підхід, що ґрунтується на вартісно орієнтованому управлінні, характеризується наявністю та однозначністю заздалегідь визначеної основної мети діяльності підприємства, а саме – приросту його вартості. Даній меті підпорядковані всі функції управління на підприємстві, включаючи організацію, планування, контроль і

мотивацію, а критерій вартості в даному підході є ключовим в оцінці успішності та результативності роботи підприємства.

Однозначність основної стратегічної мети підприємства дозволяє уникнути конфлікту цілей, узгодити короткострокові та довгострокові цілі підприємства, а також забезпечити збалансування інтересів менеджерів та власників підприємства [9].

Вартісно орієнтований підхід характеризується тією перевагою, що має універсальний характер. Оскільки показник вартості може бути застосований як до виробничих підприємств, так і до невиробничої сфери, це дає можливість впровадження даного підходу на будь-якому об'єкті управління. При цьому на сьогодні існує багато варіацій розрахунку ключових показників, які можуть виражати та характеризувати вартість підприємства, серед яких: додана економічна вартість (EVA), економічний прибуток (EP), чистий залишковий прибуток (RE), додана грошова вартість (CVA), ринкова вартість (MV), стратегічна вартість (SV), додана акціонерна вартість (SVA), загальна віддача акціонерам (TSR) тощо [1, 2, 3, 10, 11, 13]. Це дозволяє підприємствам обирати ті цільові критерії вартості та відповідні методи управління, найбільш повно узгоджуються із особливостями їх операційної, фінансової діяльності, галузевої приналежності та іншими умовами функціонування.

Проте застосування даних показників часто пов'язано із недостатньо розробленою методологією, її складністю або відсутністю необхідних даних. Так, наприклад, показники, що характеризують акціонерну вартість та віддачу акціонерам, не можуть бути об'єктивними виразниками вартості для вітчизняних підприємств внаслідок нерозвиненості фондового ринку.

Попри це, використання вартісно орієнтованого підходу на сьогодні набуває дедалі більшого поширення в практиці підприємств, оскільки дозволяє досягти ряду переваг, у тому числі щодо забезпечення відповідності інтересам власників, а отже, і можливостей залучення від них додаткових інвестиційних ресурсів; підвищення якості та ефективності управлінських рішень; зручності у використанні для оцінки ефективності менеджменту підприємства.

В контексті дослідження сучасних підходів до управління підприємством, варто звернути увагу також на концепції системного та ситуаційного управління. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як єдине ціле, що складається із взаємопов'язаної та взаємозалежної сукупності елементів і складових (організаційної структури, трудових ресурсів, завдань, методів, технології та ін.), що взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем в умовах невизначеності з метою досягнення поставлених цілей. Зміни в одному чи декількох елементах такої системи можуть призвести до змін інших елементів та системи в цілому. Відповідно, ефективність системи буде залежати від ефективності всіх її складових.

Системний підхід забезпечує комплексне сприйняття процесу управління, дозволяючи досягти достатньої гнучкості в прийнятті рішень та адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в межах поставлених тактичних і стратегічних цілей.

Недоліком даного підходу можна вважати його затратність, оскільки аналіз та врахування впливу множини факторів, що діють на підприємство, потребує залучення автоматизованих систем управління, дорогих технологій і висококваліфікованих фахівців [18]. Крім того, системний підхід забезпечує, насамперед, відповідний спосіб мислення, дозволяє досліджувати розвиток та функціонування підприємства в єдності його складових та виявляти зв'язки між ними, системно вирішувати проблеми, що виникають, проте він не дає відповіді на питання щодо конкретних дій та пріоритетності функцій управління.

Певним продовженням системного підходу є концепція ситуаційного управління, яка також ґрунтується на існуванні великої сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, можливостей та загроз, що впливають на функціонування підприємства. Проте, на відміну від традиційних теорій, ситуаційний підхід цілком відходить від універсальності принципів і закономірностей функціонування систем та пропозиції узагальнених способів вирішення тих чи інших завдань. Натомість, прихильники даного підходу вважають за необхідне враховувати конкретні обставини виникнення ситуації та відповідно до них обирати методи управління нею.

Відмінністю ситуаційного підходу можна вважати також те, що він передбачає не лише визначення факторів, які сприяли виникненню певної ситуації, але й встановлення їх пріоритетності, сили впливу, дослідження можливих наслідків та загроз. Як і при застосуванні системного підходу, за допомогою автоматизованих систем управління, економіко-математичного моделювання проводиться аналіз факторів, оцінка їх впливу на ситуацію, будуються можливі сценарії розвитку.

Основним же завданням менеджера в ситуаційному підході визначається вибір на основі проведеного аналізу конкретних методів управління та прийняття відповідних управлінських рішень відповідно до особливостей ситуації, що склалася [17]. Таким чином, даний підхід не дає однозначних рекомендацій щодо вибору тих чи інших способів дій, оскільки за різних обставин їх застосування може мати різні наслідки.

Фактично, ефективність прийнятих управлінських рішень при ситуаційному підході залежить від професіоналізму менеджерів та правильності розуміння ними ситуації. З метою досягнення позитивних результатів управлінської діяльності при застосуванні ситуаційного підходу керівники підприємства чи його структурних підрозділів повинні не лише правильно трактувати ситуацію і фактори, що її спричинили, але й володіти усім арсеналом методів та інструментів управлінської діяльності, розуміти їх переваги і недоліки, та здійснювати оптимальний вибір з можливих варіантів управлінських дій.

Ситуаційний підхід, так само як і системний, здатний забезпечувати високу адаптивність підприємства до зовнішніх змін, оскільки сприяє збалансуванню системи, приведенню у відповідність окремих частин цілого та їх поєднанню [17, С. 65]. Розгляд підприємства як цілісної системи є безумовною перевагою даного підходу, недолік же полягає у абсолютизації впливу ситуації (зовнішніх умов) на функціонування підприємством, коли управління підприємством потрапляє у підпорядкування конкретній ситуації, а не контролює її.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи розглянуте вище, можна зробити висновки, що кожен із підходів до управління підприємством має свої переваги, недоліки та умови застосування. Вибір підприємством загальної концепції, на якій базуватиметься побудова його системи управління, повинен здійснюватися з урахуванням особливостей економічних, технічних, науково-технологічних, соціально-демографічних, нормативних та інших умов функціонування. Важливо, щоб обраний підхід якомога краще відповідав цілям, які ставляться підприємством як на поточному етапі його розвитку, так і в перспективі, узгоджувався з особливостями його виробничої діяльності та умовами, в яких підприємство функціонує.

Аналізуючи основні підходи до управління підприємством з позиції спрямованості підприємства на інноваційний розвиток, необхідно звернути першочергову увагу на гнучкість кожного підходу, можливість його адаптації до змін, особливості формування ресурсного забезпечення реалізації інновацій, їх узгодженості зі стратегічними цілями підприємства.

Як показали проведені дослідження, найоптимальнішим серед розглянутих підходів з точки зору провадження підприємством інноваційної діяльності є використання вартісно орієнтованого управління. Його переваги полягають, по-перше, у точному визначенні критерію оцінки результативності інновацій – за показником зростання вартості (цінності); по-друге, вартісні показники (чистий грошовий потік, дисконтована вартість грошових потоків, внутрішня норма рентабельності) є класичними інструментами порівняння та оцінки ефективності проектів в інноваційному менеджменті. Таким чином подальші дослідження в цьому напрямку будуть присвячені саме застосуванню вартісно орієнтованого управління в системі інноваційного розвитку підприємств.

#### Список використаної літератури:

1. Волков Д.Л. Показатели результатов деятельности : использование в управлении стоимостью компании / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 2. – С. 3–42.
2. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. ; за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – 3-є вид. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.
3. Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании : вызовы российскому менеджменту / И.В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Том 2. – № 4. – С. 113–132.
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
5. Калиниченко М.П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством / М.П. Калиниченко // Економіка промисловості. – 2013. – № 3 (63). – С. 119–128.
6. Каменова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем / М.С. Каменова, А.И. Громов, А.В. Гуслистая [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://iteam.ru/publications/it/section\\_52/article\\_1410](http://iteam.ru/publications/it/section_52/article_1410).
7. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З.О. Коваль // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 348–357.
8. Коупленд Т. Стоимость компании : оценка и управление / Т.Коупленд, Дж.Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 2005 – 569 с.
9. Пурлик В.М. Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения / В.М. Пурлик // Вестник Московского университета. – Серия 21 / Управление (государство и общество). – 2006. – № 2. – С. 63–80.
10. Рассказова А.Н. Экономическая добавленная стоимость как метод управленческого консалтинга / А.Н. Рассказова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 2. – 13–33.

11. *Рогалев Н.Д.* Инвестиционная деятельность как инструмент управления стоимостью генерирующей компании / *Н.Д. Рогалев, А.Г. Зубкова, Е.А. Негомедзянова* // *Инновации*. – 2007. – № 7 (105). – С. 107–111.
12. *Романько Е.Б.* Проектный подход к управлению инновационными процессами в организации / *Е.Б. Романько, К.С. Бялева* // *Вестник Карагандинского государственного университета*. – Серия Экономика. – 2012. – № 1. – С. 17–24 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ksu.kz/files/Vestnik\\_KSU/Economy\\_1\\_65\\_2012.pdf](http://www.ksu.kz/files/Vestnik_KSU/Economy_1_65_2012.pdf).
13. *Самбурский А.М.* Анализ современных концепций управления стоимостью промышленного предприятия / *А.М. Самбурский, М.Я. Ходорковский* // *Экономика региона*. – 2006. – № 2. – С. 96–107.
14. *Семон Б.Й.* Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою / *Б.Й. Семон, В.Л. Шевченко, І.В. Подобєдов, Я.О. Радченко* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znrcvdsd/2009\\_1/1.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znrcvdsd/2009_1/1.pdf).
15. *Сидоренко М.* Процессный подход к управлению предприятием. Почему за ним будущее? / *М.Сидоренко* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/135>.
16. *Федорчак О.В.* Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / *О.В. Федорчак* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.
17. *Чараева М.В.* Концептуальные основы формирования стратегического финансового управления реальными инвестициями российских предприятий / *М.В. Чараева* // *Terra Economicus*. – 2011. – Т. 9. – № 2–2. – С. 165–170.
18. *Шегда А.В.* Менеджмент : учебник / *А.В. Шегда*. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
19. *Evans M.H.* Discussion Board Articles – Value Based Management / *Matt H. Evans* // *Creating Value through Excellence in Financial Management (exinfm)* [Electronic resource]. – Access mode : [http://exinfm.com/pdf/files/value\\_based\\_mgmt\\_articles.pdf](http://exinfm.com/pdf/files/value_based_mgmt_articles.pdf).

ЗАХАРКІН Олексій Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, докторант факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

Наукові інтереси:

- вартісно орієнтоване управління підприємством;
- інноваційна діяльність;
- фінансовий менеджмент.

Тел.: (050)968–53–94.

E-mail: zaharkin@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2014.