

implement comprehensive programs targeted to improve the competitiveness of the region]. *Biznes Inform*, no. 11 (2012): 107-110.

Tsybaliuk, S. O. "Orhanizatsiine zabezpechennia motyvatsii upravlianskoho personalu promyslovykh pidpriemstv" [Organizational support managerial staff motivation industry]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2012): 82-85.

Tomakh, V. V. "Metodika vybora optimalnogo varianta tselevoy kompleksnoy programmy kachestva trudovoy zhizni na predpriatii" [Methods of selecting the optimal variant of the target complex program of quality of working life in the company]. *Biznes Inform*, no. 11 (2007): 35-40.

УДК 658:330.341.1:005.591.4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ТКАЧЕНКО М. О.

УДК 658:330.341.1:005.591.4

Ткаченко М. О. Теоретико-методичний підхід до проведення реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства

Метою статті є розробка теоретико-методичного підходу до проведення реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства. Розкрито сутність реструктуризації та наголошено на необхідності її використання стосовно системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства. Розглянуто основні етапи реструктуризації, комплекс інструментів її реалізації та доведено, що основним інструментом реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства доцільно обрати реінжиніринг бізнес-процесів. Також розкрито сутність та основні етапи реінжинірингу системи управління процесом інноваційного розвитку підприємства та наведено перелік управлінських технологій, використання яких під час реалізації реінжинірингу дасть змогу підвищити ефективність процесу інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: процес інноваційного розвитку, реструктуризація системи управління, реінжиніринг бізнес-процесів.

Рис.: 3. **Бібл.:** 21.

Ткаченко Марина Олексіївна – асистент, кафедра економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

E-mail: marina_tkachenko@inbox.ru

УДК 658:330.341.1:005.591.4

Ткаченко М. А. Теоретико-методический подход к проведению реструктуризации системы управления процессом инновационного развития промышленного предприятия

Целью статьи является разработка теоретико-методического подхода к проведению реструктуризации системы управления процессом инновационного развития промышленного предприятия. Раскрыта сущность реструктуризации и отмечена необходимость ее использования в отношении системы управления процессом инновационного развития промышленного предприятия. Рассмотрены основные этапы реструктуризации, комплекс инструментов ее реализации и доказано, что основным инструментом реструктуризации системы управления процессом инновационного развития промышленного предприятия целесообразно выбрать реинжиниринг бизнес-процессов. Также раскрыты сущность и основные этапы реинжиниринга системы управления процессом инновационного развития предприятия и приведен перечень управленческих технологий, использование которых во время реализации реинжиниринга даст возможность повысить эффективность процесса инновационного развития предприятия.

Ключевые слова: процесс инновационного развития, реструктуризация системы управления, реинжиниринг бизнес-процессов.

Рис.: 3. **Библ.:** 21.

Ткаченко Марина Алексеевна – асистент, кафедра економічного аналізу та учета, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (ул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

E-mail: marina_tkachenko@inbox.ru

UDC 658:330.341.1:005.591.4

Tkachenko M. O. Theoretical and Methodological Approach to Restructuring the System of Management of the Process of Innovation Development of Industrial Enterprise

The article is aimed to develop a theoretical and methodological approach to the restructuring of system of management for innovation development of industrial enterprise. The essence of restructuring is disclosed and the need to use restructuring in the context of system of management of innovation development of industrial enterprise is underlined. The basic stages of restructuring as well as complex of tools for its implementation are considered, it is proved that as the main tool for restructuring the system of management for innovation development of industrial enterprise the reengineering of business processes should be chosen. Also the content and main stages of reengineering the system of management for innovation development of enterprise are disclosed and a list of managerial technologies is introduced, use of which during implementation of reengineering will provide an opportunity to improve the efficiency of process of the innovative development of enterprise.

Key words: process of innovation development, restructuring the system of management, reengineering of business processes.

Pic.: 3. **Bibl.:** 21.

Tkachenko Maryna O. – Assistant, Department of the Economic analysis and auditing, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: marina_tkachenko@inbox.ru

Розвиток сучасної економіки ґрунтується на інноваційній парадигмі, саме тому дослідження інноваційних процесів промислових підприємств, що полягають в його основі, заслуговує особливої уваги.

Прискорення темпів технологічної модернізації, швидкості створення нових знань та посилення конкуренції потребують не просто використання більш вдосконалених техніко-технологічних рішень, а запрова-

дження інноваційних управлінських технологій. Тому інноваційні процеси на промислових підприємствах тісно пов'язані з впровадженням новітніх методів, технологій та інструментів управління, які спрямовані на адаптацію суб'єктів господарювання до мінливих умов зовнішнього середовища та реалізацію у повній мірі їх виробничого та інноваційного потенціалів. Наслідком цих процесів стає необхідність реструктуризації систем управління проце-

сами інноваційного розвитку промислових підприємств з метою підвищення їх ефективності.

Теоретичне обґрунтування методичних підходів до реструктуризації бізнес-процесів досліджено і розроблено такими відомими зарубіжними та вітчизняними вченими, як М. Хаммер, Дж. Чампі [1], Т. Давенпорт [2], М. Робсон, Ф. Уллах [3], Е. Фрезе [4], Н. Абдикеев, Т. Данько [5], В. Мединский, С.В. Ильдеменов [6], Є. Ойхман [7], В. Н. Заболотный [8], С. Бойко [9] та інші. Однак, незважаючи на той факт, що питанням реструктуризації приділяється значна увага, потребують подальших досліджень питання її запровадження в системі управління процесами інноваційного розвитку промислових підприємств.

Метою статті є розробка теоретико-методичного підходу до проведення реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства.

Необхідно зазначити, що в науковій літературі не існує однієї загально визнаної точки зору стосовно визначення сутності терміна «реструктуризація». Нерідко його ототожнюють із терміном «реінжиніринг» або розглядають останній як її головний елемент.

Деякі вчені розглядають реструктуризацію як зміни в управлінні економікою та промисловістю [10], інші – як зміни на рівні підприємства [8, 11], які забезпечуються проведенням комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного і фінансового характеру, що забезпечують зростання ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості підприємства [9]. Останнє трактування терміна є достатньо ємним и всебічно характеризує сутність реструктуризації.

Існують різні наукові точки зору на питання визначення етапів і послідовності проведення процесу реструктуризації [12, 13], Їх узагальнення дало змогу встановити, що ключовими етапами реструктуризації є:

- ✦ усвідомлення необхідності проведення реструктуризації;
- ✦ комплексна діагностика підприємства;
- ✦ пошук вузьких місць;
- ✦ визначення цілей реструктуризації
- ✦ розробка концепції, визначення форми;
- ✦ розробка комплексу заходів;
- ✦ здійснення реструктуризації;
- ✦ оцінка та аналіз результатів реструктуризації.

Зважаючи на низький рівень інноваційної активності промислових підприємств в Україні [14], реструктуризація системи управління процесами інноваційного розвитку стає все більш актуальною. Теоретико-методичний підхід до проведення реструктуризації системи управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства схематично представлено на рис. 1.

На першому етапі реструктуризації відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і визначення критеріїв, яким повинні відповідати результати діяльності підприємства внаслідок проведення реструктуризації. Наступним етапом стає визначення зовнішніх і внутрішніх ключових компетенцій,

на яких базуються цілі його інноваційного розвитку у відповідності до визначених критеріїв. Надалі відбувається визначення цільових показників, що відображають цілі проведення реструктуризації.

Після цього аналізуються результати процесу інноваційного розвитку та підприємства на предмет відповідності встановленим цільовим показникам. У разі відповідності пропонується використання системи постійного моніторингу інноваційної активності, в іншому випадку – наголошується про необхідність проведення реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку підприємства.

Основною метою реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства є підвищення його інноваційної активності та ефективності діяльності в цілому.

На наступному етапі формується комплекс заходів реструктуризації, до якого відносять набір інструментів, які використовуються під час неї. Аналіз результатів дослідження глобального попиту керівників підприємств щодо застосування управлінських технологій розвитку, який щорічно проводить Bain & Company [15], довів, що, незважаючи на особливості економічного стану окремих галузей, їх динаміки у період глобальної кризи, усі компанії прагнуть підвищення результативності своєї діяльності, тому здійснюють пошук нових можливостей через застосування таких управлінських інструментів, як бенчмаркінг, стратегічне управління, даунсайзінг. Для забезпечення довгострокового успіху більшість керівників використовують технології, спрямовані на оптимізацію співпраці та взаємовідносин з клієнтами. Пошук напрямів скорочення витрат викликав широкий інтерес менеджменту до аутсорсингу та реінжинірингу бізнес-процесів.

Порівняння вітчизняної та зарубіжної практики використання сучасних управлінських технологій дало змогу зробити висновки, що в системі цілепокладання українських підприємств переважають цілі фінансового характеру, внаслідок чого оптимізація витрат стає пріоритетним завданням розвитку, а бюджетування залишається найпопулярнішою управлінською технологією. Слід відмітити, що у зарубіжному менеджменті підвищена увага приділяється таким ефективним методам управління, як формування місії та бачення, аутсорсинг, система управління взаємовідносинами з клієнтами, реінжиніринг бізнес-процесів та збалансована система показників, у той час, як у вітчизняній практиці використання цих інструментів слабо розповсюджене [15, 16]. Високе розповсюдження цих управлінських технологій на предмет використання у вітчизняній управлінській практиці, а точніше – у процесі реструктуризації системи управління інноваційним розвитком у напрямку підвищення інноваційної активності промислових підприємств.

Незадовільна динаміка інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств свідчить про необхідність використання нового більш ефективного інструментарію управління процесом інноваційного розвитку, який здатний привести до радикальних змін та

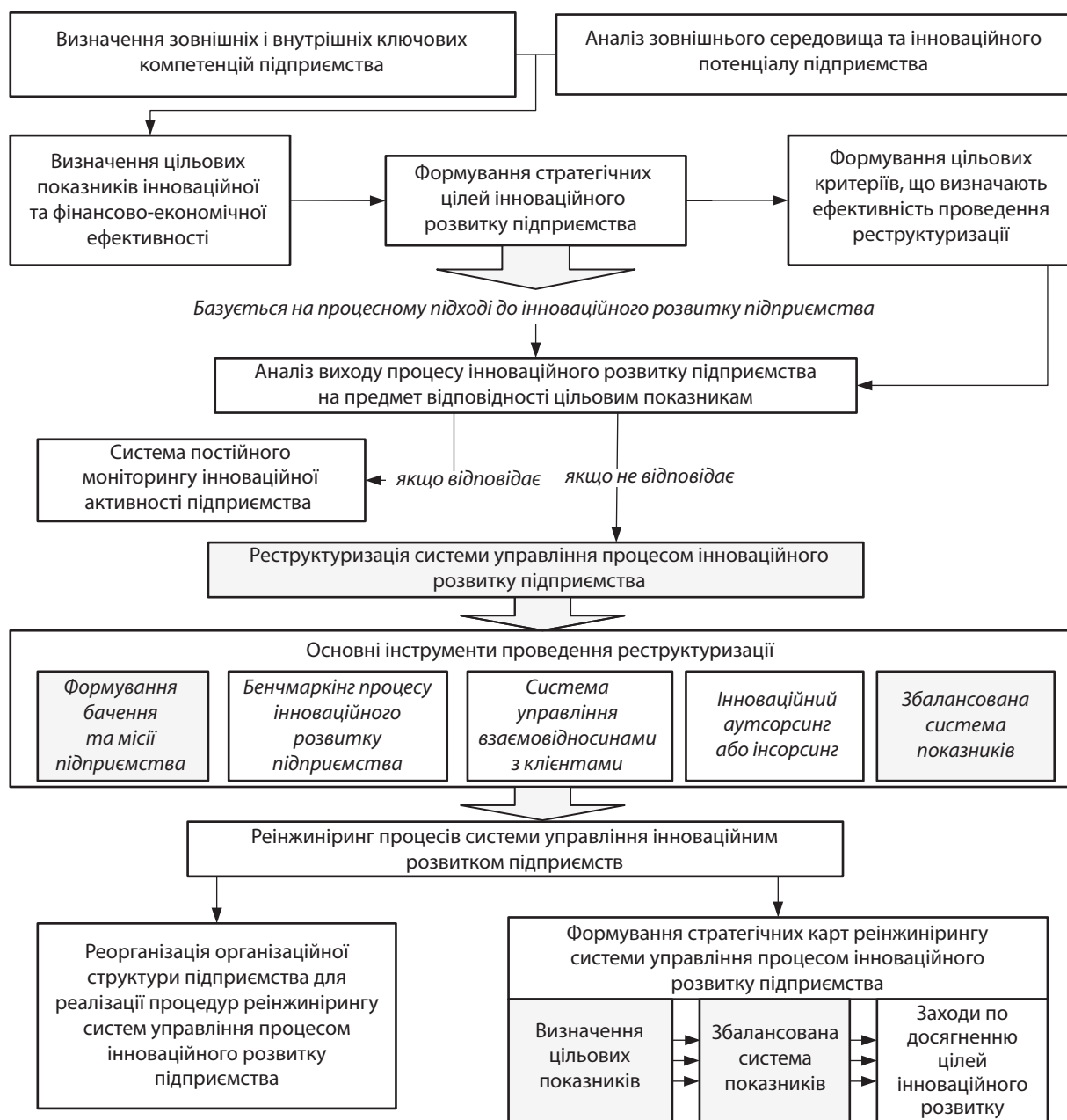


Рис. 1. Теоретико-методичний підхід до проведення реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства

інноваційного прориву. У ході досліджень було встановлено, що у випадках, коли економічна віддача від інвестицій стає недостатньою, ефективним стає використання такого інструменту, як реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) [5, с. 211], тому цей інструмент обрано основним заходом реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. Таке рішення надасть змогу підвищити інноваційну активність підприємств, покращити їх конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках і уникнути повного занепаду, до якого можуть призвести негативні тенденції роботи машинобудівних підприємств, що мають місце останнім часом.

Система реінжинірингу бізнес-процесів була вперше досліджена зарубіжними вченими М. Хаммером, Д. Чампі, Т. Давенпортом. У своїх працях дослідники визначили цей термін як принципове переосмислення і

радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних поліпшень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності [1, с. 52], тобто як створення абсолютно нових і ефективніших бізнес-процесів без врахування того, що було раніше [3].

Аналіз визначень реінжинірингу бізнес-процесів дозволив визначити його як *інструмент управління, за допомогою якого відбувається радикальна реструктуризація бізнес-процесів підприємства, результатом якої стає їх оптимізація з метою зниження витрат, підвищення результативності процесів і швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.*

Основними ключовими характеристиками реструктуризації бізнес-процесів (РБП) є істотність поліпшення, радикальність перетворення та орієнтація на бізнес-процеси. Отже, РБП – це не просто підвищення

певного параметру підприємства або покращання роботи його окремої ланки на визначений відсоток, це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення радикального перетворення в ефективності функціонування, тобто відмова від існуючих бізнес-процесів і створення на їх місці нових, більш ефективних.

Основною метою РБП є отримання додаткових конкурентних переваг за допомогою різкого прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів (або на прогноз таких змін) при багатократному зниженні витрат підприємства. На рис. 2 представлено загальну схему проведення РБП, яка відображає послідовність та стислий зміст його основних етапів. РБП є дуже складним процесом, реалізація якого повинна бути заснована на використанні ефективних управлінських інструментів, які в своїй сукупності та взаємодії складають систему управління процесом інноваційного розвитку. Аналіз практики використання сучасних управлінських технологій дозволив визначити перелік інструментів, які доцільно внести до складу системи управління процесом інноваційного розвитку, серед яких формування місії та бачення, бенчмаркінг бізнес-процесів, система управління взаємовідносинами із клієнтами, аутсорсинг (інсорсинг) бізнес-процесів та система збалансованих показників.

У ході дослідження було встановлено ідентифіковано основні бізнес-процеси підприємства та умовно розділено їх на рутинні та інноваційні.

«Вузькі» місця з ціллю підвищення ефективності діяльності підприємств потрібно шукати саме в процесі інноваційного розвитку, який було визначено як взаємопов'язаний комплекс дій, що спрямовані на запровадження інновацій у діяльність промислового підприємства, які змінюють її в напрямку досягнення та підтримання цільового рівня ефективності (тобто реалізують зовнішні компетенції підприємства з боку задоволення та збалансування інтересів споживачів та інвесторів) [17]. Таким чином, процес інноваційного розвитку підприємства є ключовим і потребує реінжинірингу з метою підвищення інноваційної активності підприємств та прискорення переходу економіки до інноваційної моделі розвитку.

Наступним важливим етапом РБП є цілепокладання, яке забезпечує постановку цілей реінжинірингу та відстежує їх досягнення, і реалізується за допомогою формування бачення та місії підприємства.

Баченням є суперечливий образ того, чим організація та її члени можуть бути, тобто її можливе (і бажане) майбутнє [18]. Місія – це найважливіша мета організації, по суті, курс вибраний організацією, зокрема того, що вона збирається робити і чим хоче стати [19]. Отже, ба-

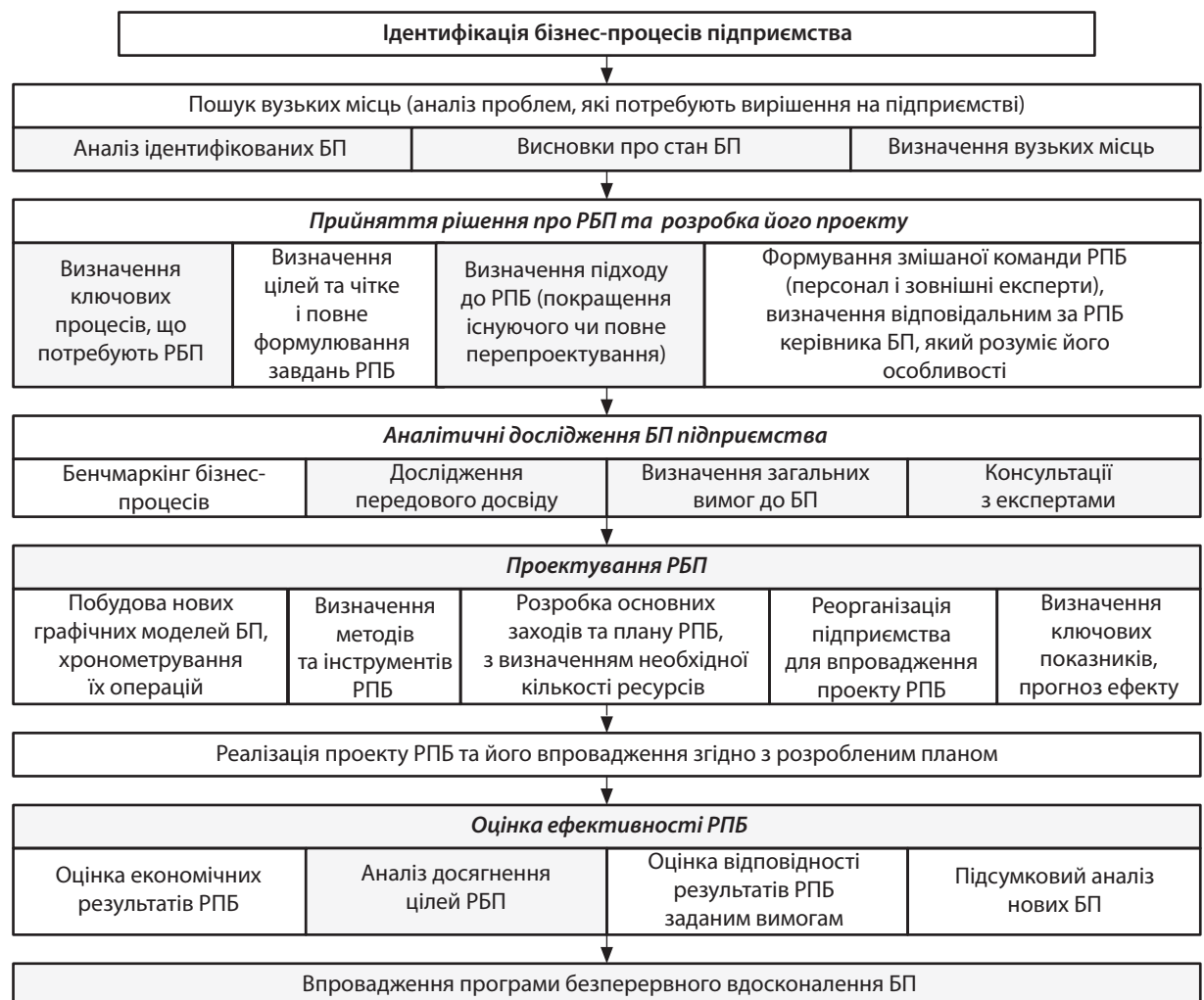


Рис. 2. Загальна схема проведення реінжинірингу бізнес-процесів

чення – це загальний прогноз діяльності підприємства у майбутньому, а місія – це більш вузьке формування основної мети його діяльності.

Під час реінжинірингу процесу інноваційного розвитку підприємства розглядають стратегічний рівень цілепокладання, в той час як існують його тактичний та оперативний рівні. Стратегічне бачення підприємства фіксує його стратегічну мету, яка полягає у підвищенні ефективності процесу інноваційного розвитку, яке може бути досягнуто шляхом виконання наступних стратегічних завдань:

- ✦ підвищення фінансово-економічної ефективності підприємства;
- ✦ підвищення фінансової стійкості підприємства;
- ✦ підвищення інноваційної результативності підприємства.

Місією підприємства в напрямку підвищення інноваційної активності є ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства з метою підвищення його інноваційної активності, яке прискорить перехід до інноваційної моделі.

Наступним етапом реінжинірингу процесу інноваційного розвитку підприємства є обрання методу його виконання (еволюційний чи революційний). При еволюційному реінжинірингу відбувається безперервне вдосконалення бізнес-процесу шляхом оптимізації його внутрішньої інтеграції, але не вносять істотні зміни у його функціонування. При революційному підході існуючий процес повністю руйнується, і створюється новий процес шляхом фундаментального переосмислення і перепроєктування існуючого.

Обрання методу залежить від рівня організації процесу інноваційного розвитку на підприємстві і від динаміки економічної віддачі, яку отримують власники підприємства від своїх інвестицій, тобто розміри інноваційного відставання підприємства від провідних підприємств галузі визначають радикальність заходів реінжинірингу.

Команда реінжинірингу повинна складатися із власника процесу інноваційного розвитку, яким найчастіше є керівний орган підприємства, і зовнішніх експертів, що працюють в спеціалізованих консалтингових фірмах. Створення змішаних команд необхідне для того, щоб уникнути прийняття односторонніх рішень, заснованих лише на особливостях процесів підприємства без урахування зовнішнього досвіду організації подібних процесів, і навпаки.

Надалі за допомогою бенчмаркінгу аналізують процес інноваційного розвитку підприємства у порівнянні з аналогічними процесами передових зарубіжних і вітчизняних підприємств – конкурентів галузі з урахуванням відповідного досвіду розвинутих країн. Бенчмаркінг процесу інноваційного розвитку дає змогу сформулювати основні вимоги до процесу та його результатів, при чому ці вимоги потрібно коригувати із урахуванням вимог споживачів процесу, для чого необхідною стає технологія системи управління взаємовідносинами із клієнтами (*Customer Relationship Management*).

Система управління взаємовідносинами із клієнтами – це спрямована на побудову стійкого бізнесу кон-

цепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнтоорієнтований» підхід, заснована на використанні передових технологій збору інформації про клієнтів на всіх стадіях (залучення, утримання, лояльність клієнтів), на основі чого відбувається побудова взаємовигідних стосунків з ними, заснованих на персональному підході до кожного клієнта, що дає змогу залучити нових та утримати старих клієнтів, у результаті чого підвищується конкурентоспроможність та результативність підприємства [20].

Центральним і найголовнішим етапом реінжинірингу процесу інноваційного розвитку підприємства є проєктування, під час якого відбувається побудова нової моделі процесу, яка повинна врахувати висунуті до нього вимоги, сформульовані на попередньому етапі. Під час проєктування визначають основні методи та інструменти реінжинірингу, які формують план його основних заходів. Потрібно відмітити, що здебільшого з метою реалізації проєкту РБП стає необхідною реорганізація підрозділів підприємства. Також на етапі проєктування РБП визначаються цільові значення ключових показників БП, досягнення яких здатне забезпечити виконання стратегічних завдань, визначається вартість процесу до і після перетворень з метою визначення прогнозу економічного ефекту від реалізації РБП.

Наукові дослідження в області визначення показників ефективності роботи підприємства було розпочато в 20-ті роки ХХ століття. Серед цих досліджень на сьогоднішній день найбільш ефективною є модель, розроблена провідними американськими вченими Д. Нортеном і Р. Капраном, – «Збалансована система показників» (*Balanced Scorecard, ЗСП*), яка являє собою систему стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінки його ефективності за набором показників, підібраних таким чином, щоб урахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти його діяльності [21].

На *рис. 3* зображено збалансовану систему ключових показників процесу інноваційного розвитку підприємства, які охоплюють основні напрями підвищення його ефективності.

Після розробки проєкту реінжинірингу переходять до його реалізації. Особливу увагу потрібно приділяти існуючій корпоративній культурі та принципам управління, які можуть перешкоджати РБП і потребують перегляду у відповідному напрямку. З метою реалізації реінжинірингу процесу інноваційного розвитку підприємства на основі визначених збалансованих показників будують стратегічну карту реінжинірингу з урахуванням фінансово-економічного стану та характеру корпоративних зв'язків підприємства, яка визначає необхідний управлінський інструментарій впливу на відповідні цільові показники, що характеризують інноваційний процес та інноваційний потенціал підприємства, з метою досягнення встановлених цілей та завдань інноваційного розвитку.

Наприкінці, після реалізації проєкту РБП, здійснюють оцінку його ефективності, яка полягає в оцінці економічних результатів від впровадження заходів, оцінці відповідності нового процесу висунутим до нього вимогам та аналізі досягнення головної мети реінжинірингу.

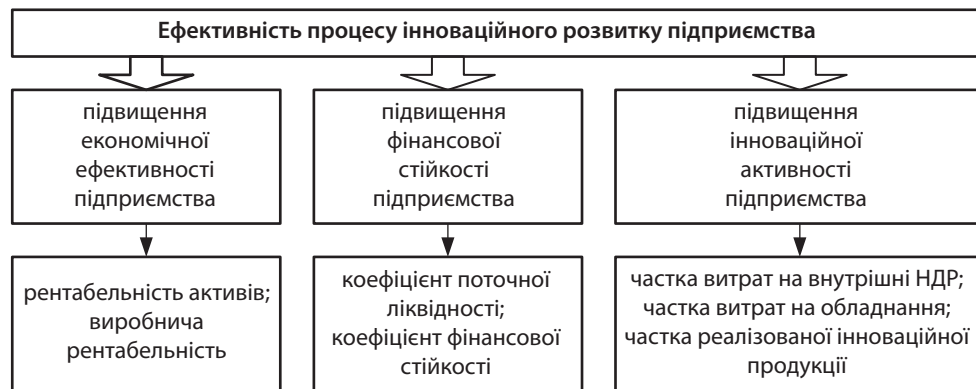


Рис. 3. Ключові показники процесу інноваційного розвитку підприємства

З метою постійного вдосконалення процесу інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, яке стає необхідним за сучасних мінливих і висококонкурентних зовнішніх умов, на останньому етапі реінжинірингу впроваджують програму безперервного вдосконалення процесу інноваційного розвитку шляхом розробки та формування моніторингової системи інноваційної активності промислового підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що запропонований теоретико-методичний підхід до проведення реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку відрізняється від існуючих тим, що зв'язує цілі інноваційного розвитку, наявний інноваційний потенціал і враховує вплив зовнішнього середовища з оцінкою поточного стану інноваційної активності промислового підприємства.

Напрямом подальших досліджень стає формування стратегічних карт реінжинірингу системи управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства, які визначають виключний перелік інструментів з підвищення його ефективності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Хаммер М.** Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи / Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
2. **Davenport T. H.** Process innovation: reengineering work through information technology / T. H. Davenport. – Boston, Mass. Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
3. **Робсон М.** Практическое руководство по реінжинірингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах / Пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
4. **Фрезе Э.** Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства / Э. Фрезе и др. / Университет г. Кельна (Германия) // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4.
5. **Абдикеев Н. М.** Реінжиніринг бизнес-процессов. Курс MBA / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Издательство «Эксмо», 2005. – 592 с.
6. **Медынский В. Г.** Реінжиніринг инновационных предприятий / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 346 с.
7. **Ойхман Е. Г.** Реінжиніринг бизнеса: реінжиніринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Е. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997.

8. **Заболотный В. Н.** Реструктуризация и конкурентоспособность украинских предприятий: сущность и подходы / В. Н. Заболотный // Государственный бюллетень по приватизации. – 2000. – № 2. – С. 71.

9. **Бойко С.** Реструктуризация предприятия потребує комплексного підходу / С. Бойко // Економіка, Фінанси. Право. – 2001. – № 3. – С. 13 – 15.

10. **Лазаренко А.** Реструктуризация... что в имени моем прельстило? / А. Лазаренко // Office. – 1998. – № 5. – С. 12 – 15.

11. **Ареф'єва О. В.** Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К.: Грот, 2004. – 200 с.

12. **Володин В. В.** Операционный менеджмент: учеб. пособ. / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – М.: Маркет ДС, 2007. – 160 с.

13. **Портнова Г. О.** Механізм вибору виду й оцінки ефектної реструктуризації підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. О. Портнова / НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2008. – 20 с.

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

15. **Rigby Darrell.** Management Tools and Trends 2013 / Darrell Rigby, Barbara Bilodeau [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

16. **Верба В. А.** Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2010. – № 5. – С. 52 – 59.

17. **Ткаченко М. О.** Процес управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства / М. О. Ткаченко // Дослідження та оптимізація економічних процесів: кол. монографія / За ред. О. В. Маноїленко, В. О. Матросової. – Х.: Цифрова друкарня № 1, 2012. – 485 с. – С. 188 – 199.

18. **Ньюстром Дж.** Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2000.

19. **Мищенко А. П.** Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Мищенко. – 2-ге вид. – Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.

20. **Customer Relationship Management / [Андрей Албитов, Евгений Соломатин]** Энциклопедия маркетинга. Теория и практика. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>

21. **Колісник М. К.** Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М. К. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 225 – 230.

REFERENCES

- Abdikeev, N. M. et al. *Reinzhiniring biznes-protsesov. Kurs MBA* [Business process reengineering. MBA course]. Moscow: Eksmo, 2005.
- Aref'ieva, O. V., and Korenkov, O. V. *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Management development potential industry]. Kyiv: Hrot, 2004.
- Albitov, A., and Solomatin, E. "Customer Relationship Management". <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>
- Boiko, S. "Restrukturyzatsiia pidpriemstva potrebuie kompleksnoho pidkhotu" [Enterprise restructuring requires a comprehensive approach]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 3 (2001): 13-15.
- Davenport, T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993.
- Freze, E. et al. "Restrukturyzatsiia predpriiaty: napravleniia, tseli, sredstva" [Restructuring of enterprises: the direction, goals, means]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 4 (1996).
- Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii: Manifesto revoliutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto revolution in the business]. Moscow: Mann, 2006.
- Kolisnyk, M. K. "Zbalansovana systema pokaznykiv iak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [Balanced Scorecard as a way of improving the management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 18. 5 (2008): 225-230.
- Lazarenko, A. "Restrukturyzatsiia... chto v imeni tvoem menia prelstilo?" [Restructuring... what's in a name I deceived?]. *Ofitsie*, no. 5 (1998): 12-15.
- Medynskiy, V. G., and Ildemenov, S. V. *Reinzhiniring innovatsionnykh predpriiaty* [Reengineering of innovative enterprises]. Moscow: YuNITI, 1999.
- Mishchenko, A. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Dnipropetrovsk: DUEP, 2007.
- Niustrom, Dzh., and Devis, K. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. St. Petersburg: Piter, 2000.
- Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Operatsionnyy menedzhment* [Operations Management]. Moscow: Market DS, 2007.
- Oykhman, E. G., and Popov, E. V. *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii* [Reengineering of business reengineering and IT organizations]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.
- Portnova, H. O. "Mekhanizm vyboru vydu i otsinky efektyvnoi restrukturyzatsii pidpriemstva" [Mechanism type selection and evaluation of effective enterprise restructuring]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.
- Rigby, D., and Bilodeau, B. "Management Tools and Trends 2013". <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>
- Robson, M., and Ullakh, F. *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsesov* [A Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow: Audit; YuNITI, 1997.
- Tkachenko, M. O. "Protsevy upravlinnia protsesamy innovatsionnoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva" [The process of development of innovative industrial enterprise]. In *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv*, 188-199. Kharkiv: Tsyfrova drukarnia № 1, 2012.
- Verba, V. A., and Hrebeshkova, O. M. "Analitychna otsinka upravlinskykh tekhnolohii rozvytku ukrainskykh pidpriemstv" [Analytical evaluation of management technologies of Ukrainian enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (2010): 52-59.
- Zabolotnyy, V. N. "Restrukturyzatsiia i konkurentosposobnost ukrainskikh predpriiaty: sushchnost i podkhody" [Restructuring and competitiveness of Ukrainian enterprises: the nature and approaches]. *Gosudarstvennyy biulleten po privatizatsii*, no. 2 (2000): 71.