

Отримано: 11 листопада 2013 р.

Прорецензовано: 2 грудня 2013 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2013 р.

Андрусів У. Я. Концептуальні засади формування ефективного механізму управління підприємствами / У. Я. Андрусів // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 8–14.

УДК 005.658

JEL Classification: M11

Уляна Ярославівна Андрусів,

аспірант кафедри економіки підприємства Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглянуто сутність понять «механізм» та «механізм управління» підприємством, охарактеризовано його системи. Визначені основні інструменти механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів, що забезпечують ефективне управління та запропоновані показники, що дозволяють виміряти їх вплив. Проведено аналіз інструментів, за допомогою яких функціонують механізми управління підприємством за кордоном.

Ключові слова: механізм, механізм управління, ефективне управління підприємством, інструменти ефективного управління, формування механізму ефективного управління підприємствами, сфера виробництва будівельних матеріалів.

Ульяна Ярославовна Андрусив,

аспірант кафедри економіки підприємства Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье рассмотрена сущность понятий «механизм» и «механизм управления» предприятием, охарактеризованы его системы. Определены основные инструменты механизма управления предприятиями сферы производства строительных материалов, которые обеспечивают эффективное управление и предложенные показатели, которые позволяют измерять их влияние. Проведен анализ инструментов, с помощью которых функционируют механизмы управления предприятием за рубежом.

Ключевые слова: механизм, механизм управления, эффективное управление предприятием, инструменты эффективного управления, формирования механизма эффективного управления предприятиями, сфера производства строительных материалов.

Uliana Yaroslavivna Andrusiv,

Postgraduate Department of Enterprise Economics Івано-Франківський національний технічний університет нафти and gas

CONCEPTUAL BASIS OF THE EFFICIENT BUSINESS MANAGEMENT MECHANISM FORMATION

Essence of concepts «mechanism» and «mechanism of management» an enterprise is considere dinthe article, his systems are described. The basic instruments of mechanism of management of sphere of production of build materials, which provide an effective management and offer edindexes which allow to measure theirinfluence, enterprisesarecertain. The analysis of instruments by which the mechanisms of management an enterprise functiona broad is conducted.

Keywords: mechanism, management mechanism, effective management, instruments of effective management, forming of mechanism of effectiv emanagement enterprises, sphere of production of build materials, an enterprise.

Постановка проблеми. Швидкоплинна мінливість зовнішнього середовища вимагає постійної трансформації механізмів їх внутрішньоорганізаційного управління. Підприємству для того, щоб бути успішним не достатньо бути тільки результативним, досягати поставлених цілей, завдань, показників, а потрібно бути ефективним, тобто постійно знаходити найкращі, прогресивні інструменти для досягнення своїх цілей. Підприємство може бути результативним, при цьому не будучи ефективним тільки коли виробляє унікальний продукт чи послугу, займає монопольну нішу на ринку, чи працює на ексклюзивних умовах, які не залежать від стану та розвитку ринку.

Специфіка управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів визначається їх приналежністю до певної галузі та специфічними функціями (виробництво, реалізація, обслуговування),

територіальним розміщенням підприємств та їх коопераційними зв'язками з іншими суб'єктами господарювання. Усі ці чинники зумовлюють особливі зв'язки в певній галузі та накладають свій відбиток на організаційні структури управління підприємствами, а саме визначають їх тип та різновиди. Невідповідність структури та виробничих потужностей цих підприємств сучасним вимогам, а також зношеність їх основних засобів не забезпечують відповідну конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Постає питання, як зробити управління підприємства оперативним та адаптивним до змін, більш гнучким і конкурентним. Для цього варто запровадити різноманітні механізми управління підприємством (фінасовий, управлінський, соціальний, правовий, політичний, мотиваційний, технічний, інформаційний) та досягти ефективного їх використання. У контексті дослідження ефективності управління зростає актуальність розуміння сутності поняття механізму управління, оскільки саме через механізми управління значною мірою приводиться в дію і реалізується потенціал підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення сутності механізму управління підприємством вивчалися багатьма вітчизняними та закордонними авторами, серед яких праці: О. С. Мельничука [1], Н. Н. Мойсеева [2], Б. А. Райсберга [3], А. А. Кульмана [4], С. А. Жданова [5], А. Ф. Румянцева, Б. Гостева [6]. Вивчення літературних джерел, узагальнення досвіду управління вітчизняними підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів у сучасних умовах свідчить про недосконалість наявних механізмів управління підприємством у контексті динамічного розвитку.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у розробці рекомендацій з формування ефективного механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів у сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети передбачається розв'язання таких **завдань**:

- аналіз наявних дефініцій механізму управління підприємством;
- формування механізму управління, спрямованого на підвищення ефективності управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів;
- визначення основних інструментів, що формують ефективний механізм управління підприємством та показників, які дозволяють виміряти їх дієвість;
- аналіз інструментів, за допомогою яких реалізується механізм управління підприємствами виробництва будівельних матеріалів у світі.

Виклад основного матеріалу. Механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких зумовлює результати діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів. У таблиці 1 подані дефініції основних понять, які стосуються цієї проблеми.

Таблиця 1
Дефініції основних понять

Поняття	Визначення
Механізм [1, с. 431], [2, с. 204–208].	це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ; сукупність станів і процесів, з яких складається якість фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне і т. ін. явище, наприклад, механізм мислення.
Господарський механізм [3 с. 56, [4, с. 12].	комплекс органічно взаємозалежних форм, методів, засобів, структур, нормативів і інших важелів господарювання, призначених для реалізації задач і досягнення цілей виробничої системи; визначається або природою початкового явища, або кінцевим результатом серії явищ» і уточнює, що «складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і початкове явище, і завершуючі явища, і увесь процес, який відбувається в інтервалі між ними».
Організаційний механізм [5]	інтеграційний фактор або сукупність факторів, що поєднують функціонування всіх автономних елементів у рамках цілого.
Механізм управління [3, с. 124], [6, с. 265]	сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи; сукупність таких елементів, як організаційні форми та структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на цьому етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси та потреби» [6, с. 265].

Отже, під механізмом управління ми розуміємо систему функцій, принципів, методів, засобів і способів, прийомів, технологій, за допомогою яких здійснюється управління.

Завершуючи визначення механізму управління підприємством, усі його складові можна узагальнити у вигляді схеми (рисунок 1).

У структурі ефективного механізму управління будь-якими підприємствами можна виділити три системи: систему забезпечення, функціональну систему та цільову [7].

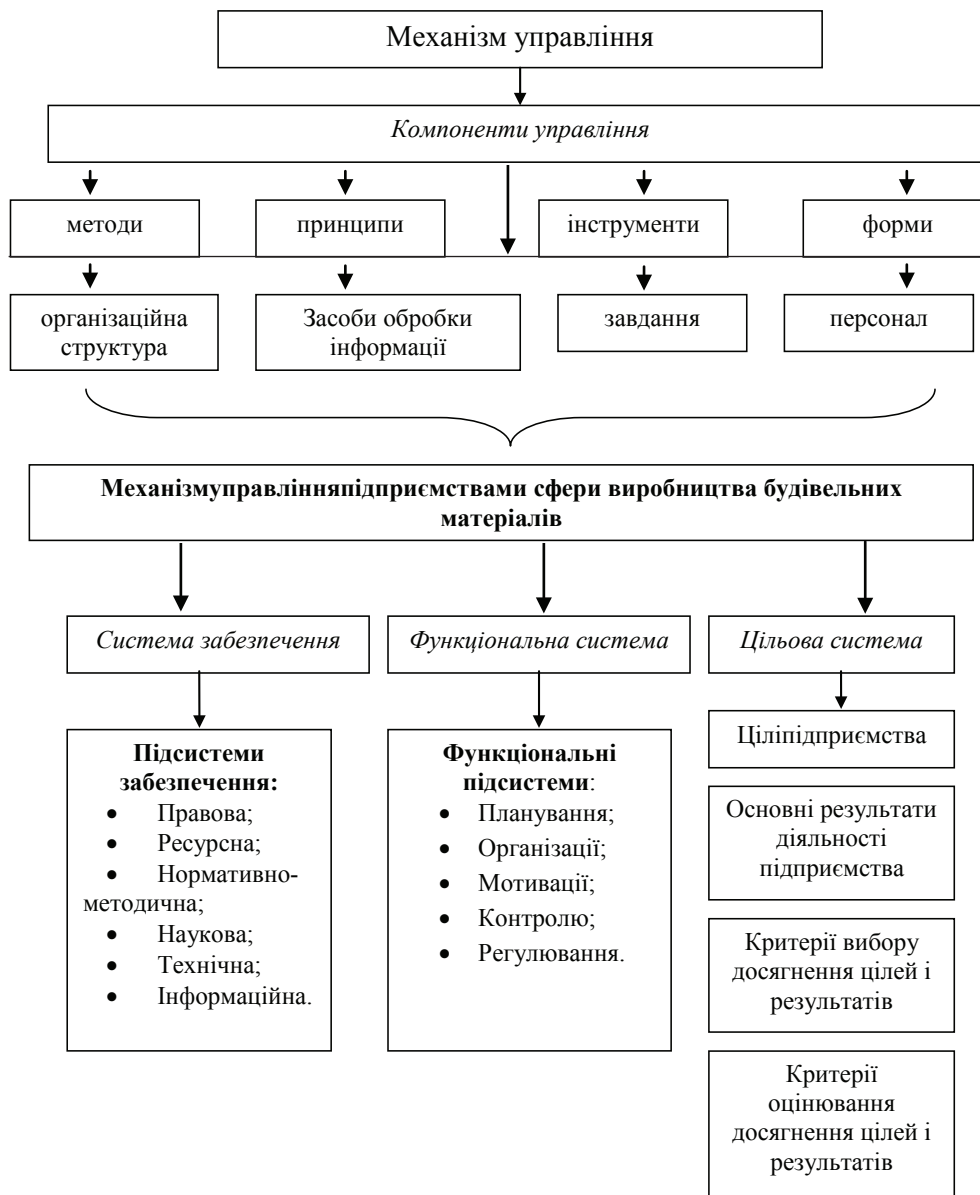


Рис 1. Механізм управління підприємствами

Склад кожної системи механізму управління підприємством та кількість підсистем у кожній з них залежать від типу підприємства, сфери й масштабів діяльності, рівня впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства й інших чинників.

Для забезпечення конкурентоздатності та закріплення на ринку підприємствам необхідно постійно працювати в напрямі забезпечення ефективного управління, яке повинно ґрунтуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління. Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефекти управління підприємством [8].

Отже, ефективність управління – це здатність організації забезпечувати прибутковість і тривалу успішну діяльність та розвиток підприємства на основі обрання й реалізації оптимальних стратегій, що мають забезпечити не лише певний ефект, результат, але й адаптивність і гнучкість системи управління, конкурентоспроможність діяльності підприємства в цілому [8].

Відповідно для формування механізму ефективного управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів пропонуємо застосовувати такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні правові, та використовувати показники, що дозволяють провести оцінювання дієвості кожного інструменту (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні інструменти ефективного механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів

№	Інструменти	Характеристика	Показники
1	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – фінансова стабілізація підприємства; – обґрунтований вибір джерел фінансування витрат на підготовку виробництва і випуск продукції; – наявність матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні обсягів випуску продукції; – підвищення рівня продуктивності праці; – наявність резервних засобів на освоєння нових виробів; – прогресивність економічних норм і нормативів, оптимізація витрат на виробництво продукції; – зниження строку окупності капітальних вкладень. 	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт ритмічності виробництва; – фондвідача, грн./грн.; – продуктивність праці; – рентабельність виробництва, %; – коефіцієнт автономії; – запас фінансової стійкості.
2	Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення організації виробничого процесу, робочих місць і умов праці, рівня гнучкості виробництва; – розвиток резервних потужностей, підвищення технічного рівня; – організація роботи ремонтних підрозділів, забезпечення усіма видами ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – рівень автоматизованої системи управління виробництвом; – ефективність прийнятих рішень.
3	Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> – оздоровлення навколишнього середовища; – дотримання виробничої санітарії, зниження виробничого шуму; – оснащення виробничих підрозділів гігієнічними засобами. 	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на заходи охорони праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн.; – об'єм викидів шкідливих речовин в атмосферу на 1 тис. грн товарної продукції, т/тис. грн.
4	Правові	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання прав споживачів продукції, регламентація взаємин продавців (виробників) і споживачів; – установлення їхніх прав, обов'язків, відповідальності; – документальне забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам, правове регулювання діяльності організації. 	<ul style="list-style-type: none"> – державні стандарти; – нормативи та акти.
5	Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення кваліфікації працівників підприємства; – професійна укомплектованість кадрами підрозділів; – організація побутового обслуговування і суспільного харчування; – суспільна активність працівників; – мотивація персоналу; – колективне прийняття рішень; – вікова і статева структура виробничих колективів; – налагодження психологічного клімату в колективі; – удосконалення морального і матеріального заохочення працівників (мотивація праці); – створення атмосфери творчого співробітництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт плинності кадрів; – коефіцієнт стабільності кадрів; – темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати, %; – рівень забезпечення працівників соціальним пакетом.
6	Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня прогресивності обладнання, яке використовується; – механізація й автоматизація виробництва; – підвищення рівня оснащення виробництва інструментами та пристроями; – підвищення рівня прогресивності технологій; – забезпечення високої технологічної оснащеності служби контролю якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – прибутковість інвестицій, %; – питома частка прогресивного устаткування, %; – рівень інвестиційної активності, %; – коефіцієнт реального оновлення основного капіталу; – частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях.
7	Маркетингові (в тому числі збутові)	<ul style="list-style-type: none"> – дослідження попиту на вироблену продукцію; – організація пошуку нових ринків збуту, просування товару на обраному сегменті ринку; – дієва рекламна політика підприємства; – раціональна організація цінової політики підприємства; – налагодження контактів з покупцями продукції; – забезпечення сервісних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт реалізації товарної продукції; – коефіцієнт освоєння ринку; – темп росту коефіцієнту освоєння ринку, %; – темп зростання обсягу реалізованої продукції, %; – темп зростання обсягу товарної продукції, %; – рентабельність продажу, %; – прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування, грн. / грн.

Інноваційними інструментами, за допомогою яких покращуються механізми управління підприємством за кордоном, є:

- кластеризація;
- бенчмаркінг;
- реінжиніринг бізнес-процесів.

Одним із сучасних засобів трансформацій РСС є застосування концепції кластеризації. Кластерний розвиток як чинник підвищення регіональної конкурентоспроможності є характерною ознакою сучасної інноваційної економіки. У стратегіях конкурентного розвитку регіональних суспільних систем кластерна політика займає провідне місце [9; 10; 11].

Загалом, кластер – це територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють із науковими установами й органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції й економічного зростання регіону. Регіональний кластер – це географічна агломерація самоорганізованих суб'єктів господарювання, що використовують певний ресурс, чи надають окремі види послуг або працюють у одній або декількох близьких галузях. Головною ідеєю концепції кластеризації є створення коопераційних зв'язків між підприємствами-виробниками, підрядниками, постачальниками ресурсів і технологій, а також науково-дослідними та фінансово-кредитними установами. Учасники кластера, з одного боку, конкурують між собою, а з іншого – спільно працюють щодо нових шляхів вирішення різноманітних проблем. Таким чином у межах кластера відбувається своєрідне поєднання конкуренції та кооперації [11, с. 16].

Основу кластерної політики повинні становити сфери діяльності (особливі види ресурсів, інфраструктура, послуги), що є базою перспективної спеціалізації регіону, мають високий потенціал зростання, а також дозволяють вирішити проблеми, що становлять загрози стійкому розвитку регіону. Це те, що є стрижнем кластеризації, навколо чого і формується «гроно-кластер» [12].

Також варто зазначити, що кластерний механізм забезпечення регіонального розвитку буде ефективним тільки коли він реалізуватиметься за ініціативою знизу, тобто самі суб'єкти підприємницької діяльності прийдуть до розуміння необхідності об'єднання у кластери. Важливим є і те, що підтримка сформованих кластерів не обов'язково повинна бути фінансовою. Найчастіше для ефективної кооперації бракує довіри й комунікацій між компаніями. Допомогти в цьому учасникам кластерів під силу регіональній владі. Крім того, що це не вимагає значних додаткових витрат [12].

Окрім кластерного підходу сьогодні науковці та практики погоджуються, що одним із найважливіших механізмів, які забезпечують ефективне функціонування будь-якого підприємства та просування його на ринку вітчизняних та зарубіжних робіт і послуг, є рівень його конкурентоспроможності. Останнім часом одним із перспективних напрямів реалізації цієї задачі – розширення практики використання корпоративних прийомів менеджменту в діяльності підприємств, у тому числі і сфери виробництва будівельних матеріалів, одним з яких є бенчмаркінг. У провідних країнах світу ця управлінська технологія є дуже популярною і на сьогодні в Україні такі дослідження є вкрай необхідними.

Термін «бенчмаркінг» (англ. «bench» – місце, «marking» – відзначати) не має однозначного перекладу на українську мову. Найчастіше перекладається як контрольні порівняння. У найбільш загальному значенні *benchmark* – це щось, що володіє певною кількістю та якістю і здатне бути стандартом чи еталоном стосовно інших предметів чи сфер діяльності [13, с. 23].

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміють комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм, що є лідерами в галузі і використовувати його у своїй роботі. Найточніше визначення бенчмаркінгу дав Ф. Котлер, характеризуючи його як «процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії» [14, с. 27]. Отримані результати бенчмаркінгу операцій можуть бути покладені в основу програми постійних покращень компанії на довгострокову перспективу.

Для того, щоб вдосконалити процес стратегічного управління на підприємстві та запроваджувати методику бенчмаркінгу, спочатку потрібно визначитися, з ким ми хочемо порівнювати наше підприємство, та що саме порівнюватимемо, тобто види бенчмаркінгу [15, с. 47]. Існують такі види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній, функціональний, стратегічний, індивідуальний, регіональний.

Отже, як бачимо, існує багато видів бенчмаркінгу, які може застосовувати підприємство при здійсненні ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю на підприємстві з використанням стандартного процесу бенчмаркінгу можна розглянути за допомогою моделі бенчмаркінгу, яка складається з декількох етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація [16, с. 56].

Таким чином, ми бачимо, бенчмаркінг – це інструмент, що активно й успішно використовується багатьма суб'єктами господарювання в усьому світі. В Україні в цьому напрямі робляться тільки перші кроки. Причин такого стану багато. Це і недоступність статистичної інформації, і відсутність галузевих досліджень чи неможливість отримання для основної маси суб'єктів господарювання результатів таких досліджень, і закритість, недовіра, та й просте небажання, немотивованість керівництва до обміну такою інформацією з іншими. Незважаючи на масу проблем і труднощів, український менеджмент виявляє значну цікавість до бенчмаркінгу і його впровадження в Україні. Подана систематизація видів бенчмаркінгу дозволить ефективно його застосувати в процесах управління організаціями.

Подальшими перспективами таких розвідок є умови та особливості застосування відповідних видів бенчмаркінгу організаціями різних галузей та на різних рівнях економіки [17, с. 19], у тому числі й для підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів.

Що стосується реінжинірингу, то його необхідно застосовувати для перепроєктування окремих найбільш недосконалих, техногенно небезпечних, енерго та матеріаломістких бізнес-процесів на технологічно відсталих підприємствах РСС, створюючи більш ефективні робочі процеси й операції, визначаючи та вибираючи відповідні прогресивні технології, у тому числі інформаційні, і способи їх застосування. Вважаємо за доцільне наголосити, що, на думку автора роботи [18], технологія реінжинірингу фокусується на «...об'єднанні функцій на мікроорганізаційному рівні», що є цілком сумісним з концепцією кластеризації окремих виробництв в рамках регіону і дозволяє трансформувати їх у процеси більш тривалого виробничого циклу, з поглибленою переробкою початкових ресурсів у кінцеву продукцію, використанням відходів виробництва, зменшенням техногенного навантаження на довкілля, підвищенням рівня доданої вартості продукції, товарів і послуг, які генеровані в регіоні. Також у процесі розробки технології реінжинірингу доцільно використовувати широке коло різноманітних моделей реструктуризації бізнес-процесів. Серед цих моделей – «дерево цілей бізнес-процесів», «алгоритмізація бізнес-процесів», «сітьові моделі» тощо [19; 20].

Висновки. Особливості підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів в Україні потребують сучасного механізму управління, ефективність функціонування якого може бути досягнена як шляхом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і здатністю його пристосування до сучасних умов господарювання. Показано, що у сучасних умовах категорія «механізм управління» розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію потенційних можливостей підприємств, що забезпечать їх сталий розвиток та виживання у період трансформаційної економіки. Запропонований механізм управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів, в якому знайшли відображення його компоненти.

Для забезпечення конкурентоздатності і закріплення на ринку підприємствам виробництва будівельних матеріалів необхідно постійно працювати в напрямі підвищення ефективності управління. У процесі дослідження було виявлено, що для забезпечення ефективності управління підприємством необхідно розглядати зовнішню та внутрішню ефективність управління.

При формуванні механізму ефективного управління доцільно застосовувати такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні правові, та використовувати показники, що дозволяють провести оцінювання дієвості кожного інструменту.

Для неперервного розвитку та досягнення конкурентоспроможності підприємств запропоновано використовувати управлінську технологію трансформацій, яка носить принципово новий характер і полягає у використанні сучасних інформаційних технологій, поєднанні кластерного підходу з метою інтеграції підприємницьких структур регіону на мезорівні для використання наявних регіональних переваг, застосуванні класичних технологій реінжинірингу окремих недосконалих бізнес-процесів на мікрорівні, а також застосуванні концепції бенчмаркінгу, яку може застосовувати підприємство при здійсненні стратегічного управління.

Література:

1. Словник іншомовних слів / за заг. ред. О. С. Мельничука. – К., 1974. – 776 с.
2. Моисеев Н. Н. Человек, среда, общество / Н. Н. Моисеев. – М. : Наука, 1982. – 240 с.
3. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yas.yuna.ru/?1879053312@0816185600>
4. Кульман А. А. Экономические механизмы : [пер. с франц.] / А. А. Кульман ; под общ. ред. Н. И. Хрусталевой. – М. : Прогресс; Универс, 2009.
5. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособие / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.

6. Совершенствование хозяйственного механизма / под ред. Б. И. Гостева, А. Ф. Румянцева. – М. : Правда. 1979. – 215 с.
7. Поленчук В. М. економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій [Текст] / В. М. Поленчук, О. Б. Наумов // Економічні інновації: зб. наук. праць. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – Випуск 45. – С. 189–199.
8. Экономика предприятия : [учеб. пособие] / под общ. ред. д. э. н. проф. Л. Г. Мельника. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
9. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27–30.
10. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіка України. – К., 2009. – № 6. – С. 14–23.
11. Павлюк А. П. Політика кластерного розвитку українських регіонів: передумови і перспективи / А. П. Павлюк // Продуктивні сили і регіональна економіка: зб. наук. пр. : у 2 ч. / РВПС України НАН України. – К. : РВПС України НАН України, 2009. – Ч. 1. – С. 47–54.
12. Витвицький Я. С. Трансформації і розвиток регіональних суспільних систем в умовах глобалізації / Я. С. Витвицький, В. П. Петренко, У. Я. Витвицька // Економіка і регіон: наук. вісник Полтавського нац. техн. ун-ту ім. Ю. Кондратюка. – 2011. – № 27. – С. 25–31.
13. Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркинг, конкурентоспособность / Ю. Н. Соловьева ; М-во образования Рос. Федерации. С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. – 84 с.
14. Watson G. H. II Benchmarking / edizione italiana A / cura di Piercarlo Ceccarelli / G. H. Watson. – Milano : Franco Angeli, 1995. – 246 p.
15. Подсолонко О. А. Основи бенчмаркінгу в менеджменті / О. А. Подсолонко // Менеджмент: теорія і практика. – К. : ЦУЛ, 2003. – С. 231–285.
16. Аренов И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренов, Е. Г. Башев ; под науч. ред. Г. Л. Башева ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. – 144 с.
17. Андрусив У. Я. Бенчмаркинг – інструмент совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью предприятия / У. Я. Андрусив // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». В 2 т. – Т. 2 – № 1 (8). – Кисловодск : Изд-во УЦ «МАГИСТР», 2013. – 17–20 с.
18. Пуліна Т. В. Реінжиніринг як інструмент інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття ступеня кандидата економ. наук. економ. наук : спец. 08. 06. 01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Пуліна. – К., 2006. – 23 с.
19. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
20. Глушко С. В. Управлінські інформаційні системи : навч. посібник / С. В. Глушко, А. В. Шайкан. – Львів : «Магнолія Плюс», 2006. – 320 с.