

Передумови впровадження реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств

Д. С. Кобизськийⁱ

Різкий спад основних економічних показників українського машинобудування зокрема та промисловості в цілому вимагає якнайшвидших та якнайдієвіших заходів для створення ефективної методичної платформи виходу із кризи. Для пошуку найбільш ефективних інструментів та визначення пріоритетних напрямків автором статті проведений аналіз передумов, що призвели до поточної ситуації. Досліджено такі важливі і водночас проблемні, аспекти, як: мотиваційна робота з персоналом, корпоративна свідомість, залучення інновацій, освоєння нових продуктів, освоєння нових ринків збуту, наповнення портфеля замовлень. Як пріоритетний напрямок оперативного перепроектування визначено маркетингову діяльність, а у як найбільш ефективний інструментарій – реінжиніринг маркетингової діяльності. Визначено завдання для створення нового обличчя маркетингу машинобудівного підприємства, його нових функцій, меж впливу та задач. Визначені передумови створюють прозорі вихідні умови для подальшої розробки найбільш ефективних та дієвих методичних рекомендацій реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств.

Ключові слова: машинобудування, інновація, новий продукт, технологія, мотивація, маркетингова діяльність, реінжиніринг, бізнес-процес, новий ринок.

Абревіатури:

СНД – співдружність незалежних держав
НДР – науково-дослідні роботи

УДК 33:502/504

JEL коди: A11, B41, D50

Вступ. Сукупність накопичених системних хвороб українських промислових підприємств організаційно-економічного характеру, визначених у «Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2020р.» [1], з ефектом резонансу поєдналися з геополітичною кризою 2014–2016 рр. та відобразились у стрімкому зниженні ключових економічних показників галузі (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Індекси промислової продукції в Україні у 2010–2015 роках

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Показник	112,2	108,0	99,3	95,7	89,9	87,0

Окрім загальної тенденції по промисловості зокрема та економіці взагалі деякі підгалузі промисловості пережили особливо відчутну кризу. Так, українське машинобудування, завдячуючи своїй докорінній орієнтованості на споживача з

ⁱ Кобизський Денис Сергійович, аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, начальник відділу маркетингу ІМЦ АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

© Д. С. Кобизський, 2017.



пострадянським менталітетом та відповідним полем номенклатурних вимог, опинилося в найбільш невігідному становищі. Саме для цього сектору промисловості обсяг реалізованої продукції, навіть у вираженні в національній валюті, впав нижче п'ятирічного мінімуму – 101924,7 млн грн 2014 р. проти 130847,9 млн грн 2010 р. при падінні курсу гривні до дол. США на 59,8 % за визначений період часу [2, 3].

Більшість машинобудівних підприємств не витримали тиску нових обставин і різко втратили в показниках операційної діяльності. Так, період 2014 – 2015 р. позначився відчутним зниженням і без того невисокої рентабельності для даного сектору економіки, а переламний 2014 р. і взагалі показав його збитковість – мінус 2,4 % проти плюс 9,9 % у 2012 р. [2].

Постановка проблеми. Погіршення економічних показників 2014–2015 рр. ще більше поглибило дефіцит залучення нових технологій в українській промисловості в цілому та машинобудуванні зокрема. Тож сталася ситуація, коли в умовах відсутності реальної державної підтримки, перекриття надходження коштів від існуючих замовників через їх відхід промисловці постали перед занадто сміливими викликами в момент різкого дефіциту коштів. Таким чином, замість потужного інноваційного розвитку промислові підприємства значно скоротили свої витрати на придбання та освоєння нових технологій. Так, у 2014 р. загальна сума витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств склала лише 53 % від аналогічного показника 2011 р. відповідно: придбання нових технологій – 14,5 %, придбання обладнання та програмного забезпечення – 48,8 % у гривневому вираженні [2]. Відповідно при падінні вартості національної валюти близько 60 % [2] наведені показники погіршення стану інноваційної діяльності практично подвоюються. Разом з тим подальша діяльність без залучення новітніх технологій та методів організації виробничих процесів означає гарантоване погіршення загального економічного стану і майбутній остаточний занепад галузі. Окрім сучасних технологічних можливостей власне виробництва та конструктивних рішень, радикальних перетворень вимагають процеси їх упровадження, організації та ефективного використання результатів. В умовах категоричної необхідності освоєння нового ринкового середовища разом з усіма його внутрішніми правилами особлива увага та відповідальність покладаються на маркетингову діяльність підприємства. Саме маркетинг, окрім вивчення умов нового зовнішнього середовища, має забезпечити впровадження аналогічних умов в рамках внутрішньої діяльності підприємства. Для того, щоб увійти на новий ринок українські підприємства мають позбутися дисонансу внутрішніх принципів організації з принципами, що діють на нових ринках. За такої постановки якнайкращим інструментом є реінжиніринг [4], що має бути залучений для радикального перетворення принципів ведення маркетингової діяльності з метою досягнення кардинальних покращень ефективності діяльності українських машинобудівних підприємств за пріоритетними напрямками. Теоретико-методологічні засади впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств досліджувалися у працях багатьох зарубіжних учених-економістів, таких як: Хаммера М., Чампі Д., Давенпорта Т., Уллаха Ф., Оболенські Н., Манганелі Р., Робсона М., Кімбі Р., Зіндера Е., Демінга В., Аллен Пол Х., Харрінгтона Д., Есселінга К., Х. Ван Німвгена [5]. Науково-методичні та практичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств розкриваються у працях пострадянських учених: Абдікеева Н. М., Блинова А. О., Виноградової О. В., Ідельменова С. В., Мединського В. Г., Тельнова Ю., Ілляшенка С. М., Уткіна С. А., Кутелева П. В., Репина В., Репиної І. М., Лепейко Т. І., Черепа А. В., Потопи К. Л.,

Ткаченко О. В., Железко Б. А., Єрмакової Т. А., Володько Л. М., Таранюка Л. М. [5], Гвоздь М. Я. [6, 7]. Разом з тим методологічний і методичний апарат організаційно-економічних аспектів підготовки, забезпечення та проведення реального реінжинірингу на промислових українських підприємствах (як у цілому, так і для окремих бізнес-процесів) потребує подальших детальних досліджень.

Метою дослідження є вивчення передумов функціонування українського машинобудування для розробки та впровадження найбільш ефективних методичних рекомендацій реінжинірингу маркетингової діяльності. Для досягнення зазначеної мети вирішуються **такі завдання**: визначення поточного економічного стану українського машинобудування, визначення основних проблемних аспектів, що стримують розвиток галузі, визначення причин, що призвели до поточного економічного стану, визначення пріоритетних напрямків, що потребують оперативного втручання для якісного поліпшення загального стану та перспектив розвитку, визначення найбільш ефективного інструментарію для оперативного втручання з метою досягнення найбільш ефективних результатів у найкоротший термін.

Результати дослідження. Частка українських промислових підприємств, що намагаються займатись інноваційною діяльністю у складний економічний період (15,2 % у 2015 р. – найвищий показник за останні 10 років [3]), хоч і при невеликій їх чисельності, показує, що українські промисловці усвідомлюють вимоги сучасного бізнес-середовища. Разом з тим уваги потребує структура джерел фінансування відповідних витрат.

За відсутності зовнішньої фінансової підтримки та недостатньої кількості вільних власних коштів на придбання зовнішніх знань вітчизняні машинобудівники здебільшого орієнтуються на науково-дослідні розробки за рахунок власного кадрового потенціалу (табл. 2) (у 2015 р. витрати на внутрішні НДР майже у 9 разів перевищили витрати на зовнішні НДР; у 2014 р. витрати на придбання інших зовнішніх знань у 6,88 рази зменшились порівняно з 2011 р.).

Таблиця 2

Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств 2007–2015 рр.[3]

	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів, млн грн			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2007	10821,0	7969,7	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,7	127,0	1512,9	1140,9
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8
2015	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0

Відсутність належної зовнішньої підтримки у веденні інноваційної діяльності українськими промисловцями підтверджується також статистичними даними [2]. Так, у

2015 р. власні витрати підприємств на інноваційну діяльність у 34,7 рази перевищили витрати за всіма іншими джерелами фінансування.

Разом з тим задіяні у промисловості, і машинобудуванні зокрема, робітники через низький рівень оплати праці відчують вкрай низьку мотивацію, причому не тільки для освоєння нових знань, а й для виконання відведених їм штатних посадових зобов'язань.

Спадок вітчизняної епохи у вигляді тарифно-кваліфікаційної сітки, що визначає граничні норми заробітної платні для відповідних фахівців, призвів до катастрофічного відтоку спеціалістів з машинобудівного сектору. Більшість машинобудівних підприємств і досі використовують ці методичні рекомендації при визначенні рівня оплати праці. Такий підхід зменшує цінність особливо талановитих та ефективних працівників, прирівнюючи фінансову оцінку їх професійних якостей до середньостатистичних показників.

Втрата мотиваційного чинника призвела до системних проблем з якістю дотримання технологічних вимог та посадових інструкцій, що в результаті визначає якість кінцевого продукту. Продукт українського машинобудування не витримує конкуренції не тільки через застарілі технології, а й через низьку культуру виробництва та недотримання існуючих технологій. Потужний потенціал, що неодмінно існує, просто не використовується. Традиційне ставлення рядового працівника: “Чому я мушу напружуватись за копійки?”. Проблема стосується не тільки виробничих спеціальностей, але й більшості інших, задіяних у машинобудуванні, у т. ч. таких важливих, як: інженери-конструктори, інженери-технологи, маркетологи. Фахівці, навіть при дотриманні посадових інструкцій, у переважній більшості обмежують реалізацію свого потенціалу межами відведених обов'язків. Одним з найпоширеніших формулювань є: “Мені за це не платять”.

Так, незважаючи на гучні заяви про стратегічну важливість промислової галузі, фактичні статистичні показники по середньомісячній заробітній платні [2] галузевотворюючого напрямку машинобудування переважно не дотягують до середніх показників по економіці країни в цілому. При цьому загальна тенденція до зростання показників середньомісячної заробітної плати не повинна викликати хибних і поспішних оптимістичних висновків. Різкий спад вартості національної валюти у 2014–2015 рр. значно поглибив і без того невтішну статистику (середньомісячна плата в період 2014–2015 рр. зросла на 25,52 %, а дол. США відносно гривні зріс на 300,2 %) [2, 3].

Автор статті наголошує на категоричній необхідності перегляду мотиваційного чинника в кадровій роботі на українських машинобудівних підприємствах, формуванні нового професійного іміджу українського машинобудівника та виробленні нової корпоративної свідомості, спрямованої на досягнення якнайкращого результату, що відображається у властивостях кінцевого продукту.

Ілюзії щодо швидкого освоєння альтернативних ринків та заміщення російського замовника розвіялися сухими статистичними даними [2]. Показники 2015 року засвідчили зниження експорту за всіма напрямками. Окрім втрати ринку країн СНД (падіння близько 50 %), Україна втратила позиції в торгівлі з усіма найбільшими партнерами. Ці обставини відобразилися у зниженні загального обсягу експорту у 2015 р. майже на 30 % порівняно з попереднім роком. Втративши один із найбільших ринків світу (виробничо-промислова база країн СНД), промисловці змушені були визнати свою неготовність оперативно та ефективно відреагувати на нові умови

зовнішнього середовища. Окрім внутрішніх системних недоліків машинобудівних підприємств, свою роль відіграла залежність їх портфелів замовлень від проектів у Російській Федерації, що фінансуються або контролюються державними установами та фондами. Тож вагома політична складова подібних проектів не викликає сумнівів. Починаючи з 2014 р. участь українських машинобудівників у згаданих проектах звелась до мінімуму. Така радикальна залежність, очевидно, склалася не через упереджену прихильність чи географічне розташування, а через вигідні та, в якомусь сенсі, пільгові умови перебування на тому ринку. Країни СНД являють собою нормативно зрозумілий та номенклатурно ємний ринок для збуту товарів української промисловості. За радянських часів українські промислові підприємства обслуговували потреби промисловості однієї з найбільших країн світу, колишнього Радянського Союзу. Згідно з номенклатурним розподілом промисловці за радянських часів постачали обладнання на промислові об'єкти (атомні та теплові електростанції, нафтопроводи, водоканали, нафтопереробні заводи, меліоративні системи, металургійні комбінати тощо) усіх радянських країн, у т.ч. країн дальнього зарубіжжя, що були пов'язані з Радянським Союзом політично. За таких обставин у руках сучасних машинобудівників опинилась номенклатурна база, що за певних умов здатна була б забезпечити замовленнями на декілька десятиріч. Адже найбільш інтенсивний потік постачань відбувався у 70–80-х рр. ХХ ст., обладнання відпрацювало понад 30 років і потребувало заміни. Такий неквапливий, але надійний хід операційної діяльності аж ніяк не стимулював до якісного оновлення технологій та нормативних вимог, оскільки запропонований товар знаходив стабільний попит на ринку. Більш того, у період, коли залучення нових знань і технологій потребувалося якнайбільше, через брак вільних фінансових ресурсів сумські промисловці змушені були, навпаки, значно скороти витрати на інноваційну діяльність. Складність ситуації полягала ще в тому, що при зниженні активності інноваційної діяльності навіть традиційний для вітчизняних промисловців ринок, у тому числі й український, в умовах активності закордонних виробників почав випереджати вітчизняних виробників за рівнем технологічних та нормативних вимог. Тож ані продукт, ані рівень сервісу, що його супроводжує, не могли конкурувати з пропозиціями закордонних виробників.

Маючи на меті розробити ефективну “дорожню карту” порятунку української промисловості, уряд лише позначив напрямки, в яких основні бізнес-процеси мають піддатися реінжинірингу [1].

Наведений урядом перелік автор пропонує доповнити такими уточнюючими акцентами, що, на його переконання, має стати ключовими у якісному покращенні конкурентоспроможності української промисловості в цілому та машинобудуванні зокрема:

- застосування гнучких та прогресивних методів оперативного освоєння нових видів продукції, що затребувані маркетинговими вимогами як за номенклатурою, так і за рівнем технології;
- адаптація нормативних документів з розробки, виготовлення та контролю якості відповідно до діючих міжнародних галузевих стандартів з відповідною зміною структури та виробничих зв'язків;
- формування високого статусу фахівців, залучених промисловістю, через правильну мотиваційну політику;

- залучення талановитої молоді до прикладних зовнішньоекономічних задач для підготовки кадрів, адаптованих до вільної діяльності в міжнародному науковому та бізнес-середовищі;
- упровадження нових оперативних зв'язків у виробничих процесах для досягнення максимальної ефективності діяльності з акцентом на кінцевий результат;
- формування корпоративної свідомості залучених працівників з максимальним розкриттям їх потенціалу та розширенням меж впливу і відповідальності;
- забезпечення клієнтоорієнтованої маркетингової діяльності підприємств та її впливу на визначення стратегії розвитку підприємств;
- упровадження прогресивних форм організації підприємств з перепроєктування існуючих функціональних зв'язків задля усунення бюрократичних та формальних перешкод оперативного задоволення потреб кінцевого споживача (продукту);
- забезпечення перебування вітчизняних промислових підприємств у єдиному міжнародному інформаційному середовищі через прогресивні маркетингові технології;
- забезпечення високої швидкості руху інформації у виробничих процесах не тільки через засоби інформаційних технологій, але й за рахунок оптимального проєктування маршруту руху інформації;
- залучення інноваційного розумного та гнучкого маркетингу, що має враховувати комплекс особливостей глобального розвитку економіки і геополітичних явищ, а також їх вплив на пріоритетні напрямки розвитку конкретного підприємства;
- прямий вплив маркетингу на всі бізнес-процеси підприємства для забезпечення дотримання пріоритетних та потрібних кінцевому споживачу властивостей продукту на всіх етапах його створення.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. Україна є промисловою державою. Потужний потенціал, багаторічний досвід, наявні ресурси створюють прекрасні можливості для процвітання галузі та економіки в цілому. Разом з тим українська промисловість має усвідомити критичну необхідність радикальних змін та перетворень. Навколишнє середовище стало принципово іншим. Подальша діяльність за старими правилами призведе до болючого виходу з цього нового середовища. Пільгові умови вичерпані. Промисловість має перестати асоціюватись з “радянською плановою економікою” та пов'язаними з нею принципами організації діяльності. Чітко визначений орієнтир для промисловості – інновації. При цьому інновації – не тільки технологій та кінцевого продукту, а й системи організації всіх напрямків діяльності: інновації діалогу та співпраці початкової та кінцевої точок взаємодії, інновації руху інформації, інновації роботи з персоналом, інновації корпоративної культури та ставлення до виробничих обов'язків. Сучасні виклики вимагають зміни векторів діяльності, вимагають освоєння нових ринків, створення нових продуктів. Але, як показав досвід, подібні цілі досягаються не яскравістю політичних заяв чи директивних приписів. Поява якісно нового продукту вимагає появи якісно нових усіх етапів його створення: маркетингу, технічного дослідження, розробки окремих продуктів та типорозмірних рядів, розробки технології виготовлення, залучення відповідного обладнання, матеріального забезпечення, виготовлення, управління, контролю якості, постачання, введення в експлуатацію та сервісного обслуговування. Недаремно першим у цьому переліку зазначено маркетинг. Саме цей напрямок діяльності стоїть в авангарді визначення вектора розвитку підприємства та проникає у кожен із зазначених ланок створення кінцевого продукту. Для того, щоб кардинально змінити географічне наповнення портфеля замовлень, треба змінити принципи його наповнення. Маркетинг

має будуватися та діяти за принципами того середовища, в якому він прагне проявити себе. Маркетинг має перенести властивості нового середовища у кожний бізнес-процес підприємства. У перехідний період саме маркетинг має стати відповідальним за адаптацію підприємств до нових принципів роботи. Має змінитися сам маркетинг, і вже новий маркетинг має створювати нове підприємство [8]. У цьому, на переконання автора, нова роль маркетингової діяльності в тих кризових умовах, у яких опинилося українське машинобудування. Змінюється не лише маркетинг, а й змінюються його функції і межі впливу. Тож зазначена розстановка сил безальтернативно вимагає залучення реінжинірингових заходів [4], у даному випадку – маркетингової діяльності вітчизняних промислових підприємств. Визначені автором у ході дослідження передумови впровадження реінжинірингу маркетингової діяльності створюють якнайкращі вихідні умови та перспективи для подальших наукових розробок у вигляді пошуку ефективних методичних та практичних рекомендацій реалізації реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств.

Література

1. *Професійна* нормативно-правова бібліотека «НормативPro» // Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/pro-shvalennja-konserciyi-zagalnoderzhavnoyi-cilovoyi-ekonom-doc154695.html>.
2. *Офіційний* веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
3. *Офіційний* веб-сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=40823.
4. *Хаммер, М.* Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі; пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.
5. *Таранюк, Л. М.* Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Л. М. Таранюк. – Суми : “Мрія-1”, 2014. – 608 с.
6. *Гвоздь, М. Я.* Використання інструментарію реінжинірингу в структурі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / М. Я. Гвоздь // Вісник «Проблеми економіки та управління». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 248–251.
7. *Гвоздь, М. Я.* Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств / М. Я. Гвоздь, І. В. Парій // Вісник «Проблеми економіки та управління». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – № 668. – С. 253–257.
8. *Ілляшенко, С. М.* Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми : «Університетська книга», 2008. – 615 с.

Отримано 04.06.2017 р.

Предпосылки внедрения реинжиниринга маркетинговой деятельности украинских машиностроительных предприятий

ДЕНИС СЕРГЕЕВИЧ КОБИЗСКИЙ*

** аспирант кафедры экономики и бизнес-администрирования
Сумского государственного университета,
начальник отдела маркетинга ИМЦ АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”,
пл. Привокзальная, 1, г. Сумы, 40011, Украина,
тел.: 00-380-542-66-41-24, e-mail: Kobyzskiy_DS@nempump.com*

Резкий спад основных экономических показателей украинского машиностроения в частности, и промышленности в целом, требует как можно более оперативных и действенных мероприятий

для создания эффективной методической платформы выхода из кризиса. Для поиска наиболее эффективных инструментов и определения приоритетных направлений автором статьи выполнен анализ предпосылок, которые привели к текущей ситуации. Исследовано такие важные, и в то же время проблемные, аспекты, как: мотивационная работа с персоналом, корпоративная сознательность, привлечение инноваций, освоение новых продуктов, освоение новых рынков сбыта, наполнение портфеля заказов. В качестве приоритетного направления оперативного перепроектирования определено маркетинговую деятельность, а в качестве наиболее эффективного инструментария – реинжиниринг маркетинговой деятельности. Определено задание для создания нового лица маркетинга машиностроительного предприятия, его новых функций, границ влияния и задач. Определенные предпосылки создают прозрачные исходные условия для дальнейшей разработки наиболее эффективных и действенных методических рекомендаций по реинжинирингу маркетинговой деятельности украинских машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: машиностроение, инновация, новый продукт, технология, мотивация, маркетинговая деятельность, реинжиниринг, бизнес-процесс, новый рынок.

Mechanism of Economic Regulation, 2017, No 3, 76–84
ISSN 1726-8699 (print)

**Backgrounds of Ukrainian Machine-Building Enterprises
Marketing Activity Reengineering**

DENYS S. KOBYZSKYI*

** Postgraduate Student of Department of Economics and Business Administration,
Sumy State University, Marketing Department Chief of EMC of JSC “Nasosenergomash Sumy”,
Pryvokzalna pl. 1, Sumy, 40011, Ukraine,
phone: 00-380-542-664124, e-mail: Kobyzskyi_DS@nempump.com*

Manuscript received 04 June 2017

Severe decrease of Ukrainian industry in general and Ukrainian machine-building branch economic results requires the most rapid and effective measures to create effective methodological platform for crisis stop. To define the most effective instruments and the most priority directions the author of the article analyzed backgrounds of the current situation. He researched such important, and problem in the same time, aspects as: motivate work with a personal, corporative consciousness, innovations implementation, new products developing, new markets mastering, orders book filling. Marketing activity was defined as the most priority direction for redesigning; marketing activity re-engineering was defined as the most effective instrument. The author stated the task to create new image of machine-building enterprise marketing, its new functions, limits of influence and aims. Defined backgrounds create clear initial conditions for the following developing the most effective methodological recommendations of Ukrainian machine-building enterprises' marketing activity re-engineering.

Keywords: machine-building branch, innovation, new product, technology, motivation, marketing activity, business-process, new market.

JEL Codes: A11, B41, D50

Tables: 2; References: 8

Language of the article: Ukrainian

References

1. *Profesiina normatyvno-pravova biblioteka “NormatyvPro”* [Professional Regulatory Library “Normatyv-Pro”]. Retrieved from <http://document.ua/pro-shvalennja-koncepciyi-zagalnodержavnoyi-cilovoyi-ekonom-doc154695.html>.

2. *Ofitsiyni veb-sait Derzhavnoi sluzhby statyky Ukrainy* [Official web-site of The Ukrainian State Statistic Service]. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua/>.
3. *Ofitsiyni veb-sait Natsionalnoho Banku Ukrainy* [Official web-site of The National Bank of Ukraine]. Retrieved from https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=40823.
4. Khammer, M. (1997). *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering of Corporation: Business Revolution Manifest]. SPb. : Izd-vo SPbU, 332.
5. Taraniuk, L. M. (2004). *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Industrial Enterprises' Business Process Reengineering: theory, methodology, practice]. Sumy: Mriya-1, 608.
6. Hvoz, M. Ya. (2009). *Vykorystannia instrumentarii reinzhyrnyhu v strukturi innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv* [Reengineering Instruments Using in the Machine-building Enterprises' Innovation Activity]. *Visnyk «Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. Lviv: Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politehnika», 640, 248–251.
7. Hvoz, M. Ya. (2010). *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv yak zasib pidvyshchennia efektyvosti funktsionuvannia vyrobnychkykh pidpriemstv* [Reengineering as the Way of Machine-building Enterprises Activity Efficiency Increase]. *Visnyk «Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 668, 253–257.
8. Illiashenko, S. M. (2008). *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu* [Marketing and Innovations in Marketing]. Sumy: “University Book”.