

ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ РЕІНЖИНІРИНГУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 МЕХОВИЧ С. А., ТКАЧЕНКО М. О.

УДК 658:330.341.1:005.591.4

Мехович С. А., Ткаченко М. О.

Формування теоретичного підходу до розробки стратегічних карт реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства

Метою статті є розробка методичного підходу до формування стратегічних карт реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства. У дослідженні розкрито теоретичні аспекти використання збалансованої системи показників і стратегічних карт та запропоновано використати цей інструментарій у процесі реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком підприємства шляхом побудови стратегічних карт для підприємств, які сегментовано за допомогою матриці «економічна ефективність – рівень інноваційної активності – система управління підприємством». У статті розглянуто основні етапи формування стратегічних карт реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком та побудовано стратегічну карту для підприємств одного з сегментів матриці, використання якої дасть змогу визначити виключний перелік інструментів з підвищення ефективності процесів їх інноваційного розвитку. Перспективою досліджень є формування методичного підходу з оцінки ефективності використання інструментів реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємств.

Ключові слова: реінжиніринг процесу управління інноваційним розвитком, збалансована система показників, стратегічна карта

Рис.: 5. **Бібл.:** 12.

Мехович Сергій Анатолійович – кандидат економічних наук, професор, кафедра економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

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

Email: marina_tkachenko@inbox.ru

УДК 658:330.341.1:005.591.4

UDC 658:330.341.1:005.591.4

Мехович С. А., Ткаченко М. А. Формирование теоретического подхода к разработке стратегических карт реинжиниринга процесса управления инновационным развитием промышленного предприятия

Mekhovich S. A., Tkachenko M. O. Forming a Theoretical Approach to Development of Strategy Maps for Reengineering of the Innovative Development Management Process at an Industrial Enterprise

Целью статьи является разработка методического подхода к формированию стратегических карт реинжиниринга процесса управления инновационным развитием промышленного предприятия. В исследовании раскрыты теоретические аспекты использования сбалансированной системы показателей и стратегических карт и предложено использовать этот инструментарий в процессе реинжиниринга процесса управления инновационным развитием предприятия путем построения стратегических карт для предприятий, которые сегментированы с помощью матрицы «экономическая эффективность – уровень инновационной активности – система управления предприятием». В статье рассмотрены основные этапы формирования стратегических карт реинжиниринга процесса управления инновационным развитием и построена стратегическая карта для предприятий одного из сегментов матрицы, использование которой даст возможность определить необходимый перечень инструментов для повышения эффективности процессов их инновационного развития. Перспективой исследований является формирование методического подхода к оценке эффективности использования инструментов реинжиниринга процессов управления инновационным развитием предприятий.

The objective of the article consists in the development of a methodological approach to formation of strategy maps for reengineering of management of the innovative development at an industrial enterprise. The study focuses on the theoretical aspects of using a balanced system of indicators and strategy maps and proposes utilization of these tools in the process of reengineering of the innovative development management of an enterprise by constructing strategy maps for enterprises which are segmented with the aid of the matrix «economic efficiency – innovative activity rate – enterprise management system». The article discusses the primary stages of forming strategy maps for reengineering of the innovative development management process and describes a strategy map constructed for enterprises of one of the matrix segments which allows determining an exhaustive list of tools for improving the efficiency of their innovative development processes. Prospects for further studies consist in forming a methodological approach to assessment of efficiency of using tools for reengineering of the innovative development management processes at enterprises.

Keywords: reengineering of the innovative development management process, balanced system of indicators, strategy map

Рис.: 5. **Бібл.:** 12.

Mekhovich Sergey A. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

Ключевые слова: реинжиниринг процесса управления инновационным развитием, сбалансированная система показателей, стратегическая карта

Рис.: 5. **Бібл.:** 12.

Мехович Сергей Анатольевич – кандидат экономических наук, профессор, кафедра экономического анализа и учета, Национальный тех-

нический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

Ткаченко Марина Алексеевна – ассистент, кафедра экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

Email: marina_tkachenko@inbox.ru

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

Email: marina_tkachenko@inbox.ru

Вступ. Основним комплексом інструментів з реструктуризації системи управління процесом інноваційного розвитку підприємства з точки зору процесно-орієнтовного підходу є реінжиніринг бізнес-процесів. Під час реалізації реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком підприємства необхідною стає побудова стратегічних карт, за допомогою яких може бути визначений управлінський інструментарій, необхідний для ефективного здійснення перетворень. Це зумовлює актуальність дослідження питань розробки та використання стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства.

Дослідженням проблеми пошуку шляхів визначення найважливішої управлінської інформації і представлення її в стислій та зручній для сприйняття формі займалася велика кількість провідних вчених, в ході аналізу робіт яких було розроблено цілу низку показників ефективності діяльності підприємства: модель Дюпона, рентабельність інвестицій (1920-і роки), рентабельність акціонерного капіталу, рентабельність чистих активів, грошові потоки (1980-і роки), економічна додана вартість, грошовий потік прибутку на інвестований капітал (1990-і роки) тощо [1]. Та серед великої кількості існуючих моделей практичний інтерес становить модель збалансованої системи показників (ЗСП, Balanced Scorecard), яка була розроблена на початку 90-х років ХХ століття провідними американськими вченими Девідом Нортоном і Робертом Капланом [2]. Основу збалансованої системи показників становлять стратегічні карти, які відображають причинно-наслідкові зв'язки, що поєднують стратегічні цілі підприємства та заходи, спрямовані на їх досягнення.

Дослідженню питань використання збалансованої систем показників та стратегічних карт у процесі стратегічного управління підприємством присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Р. Каплан, Д. Нортон [2], П. Нивен [3], В. Зінченко, М. Кизим, А. А. Пилипенко [4], Л. Парамонова, Е. Низамова [5], А. Савицька [6], О. Кузьмін, К. Дорошкевич [7] та інші. Та незважаючи на такий підвищений інтерес до аналізу цих питань, недостатньо дослідженими залишаються питання використання збалансованої системи показників та стратегічних карт в управлінні процесами інноваційного розвитку промислового підприємства, що й обумовлює їх актуальність.

Метою дослідження є розробка основних положень методичного підходу до формування стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності за визначеною системою показ-

ників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові) [1, с. 255]. Поняття «стратегічна карта», яке вперше з'явилося в рамках концепції ЗСП, а тому тісно пов'язане із нею, деякими науковцями тлумачиться з позиції функціонального призначення (як засіб реалізації стратегії), або структурного наповнення (як документ відповідно обсягу, що складається з чотирьох пов'язаних між собою блоків показників). Засновниками концепції ЗСП поняття «стратегічна карта» було визначене як візуальне представлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії компанії [8, с. 16], модель, що демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи і процеси створення вартості [9].

Таким чином, стратегічна карта – це загальна концепція опису стратегії підприємства, а збалансована система показників є своєрідною системою звітності, яка доповнює стратегічну карту, отже ототожнення стратегічної карти із збалансованою системою показників, яке зустрічається в літературі, є помилковим. Стратегічна карта є інструментом управління збалансованою системою показників, який розкриває причинно-наслідкові зв'язки стратегічних цілей і заходів, що спрямовані на досягнення цих цілей шляхом об'єднання ключових активів і бізнес-процесів підприємства у напрямку створення його додаткової вартості.

Незважаючи на деякі недоліки цих інструментів, пов'язані із труднощами використання в умовах невизначеності і ризиків, цей інструмент є досить ефективним, і його використання у процесі управління інноваційним розвитком промислового підприємства викликає практичний та теоретичний інтерес.

Базова структура стратегічної карти, яка була запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном, складається з чотирьох елементів: «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Навчання і зростання» [8]. Але ця структура стратегічної карти не є жорсткою і може бути скоригована у відповідності до галузі використання.

Існують різні точки зору стосовно формування та використання стратегічних карт, які полягають у різних комбінаціях етапів цих процесів [10], аналіз яких дозволив виділити такі основні:

1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства;
2. Визначення місії, бачення та стратегії підприємства;
3. Визначення цілей та ключових показників ефективності;
4. Формування стратегічної карти і її впровадження в операційну діяльність підприємства.

Не викликає сумніву, що процес формування та використання стратегічних карт реінжинірингу процесів

управління інноваційним розвитком підприємства має свої особливості, які обумовлені особливістю феномену інновацій, з одного боку, та особливостями процесів інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств – з іншого.

В ході попередніх досліджень було встановлено, що інновації – це впроваджені у господарський обіг результати трансформації ідеї у новий продукт чи послугу, з метою задоволення споживчих потреб, що створює додаткову цінність, або процес чи структуру, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, що підвищує його ринкову вартість [11, с. 194]. Процес інноваційного розвитку підприємства – взаємопов'язаний комплекс дій, які спрямовані на запровадження інновацій у діяльність підприємства з метою досягнення та підтримання цільового рівня ефективності, тобто реалізації зовнішніх компетенцій, та забезпечення конкурентоспроможності завдяки задоволенню клієнтів інноваційним продуктом, тобто реалізації внутрішніх компетенцій підприємства [11, с. 199]. Базуючись на теоретичних дослідженнях, методичний підхід до формування стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства має такі етапи:

1. Визначення факторів розвитку промислового підприємства, які сприяють чи перешкоджають його інноваційному розвитку.
2. Аналіз перспективних та визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств.
3. Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємств, що досліджуються.
4. Побудова стратегічної карти реінжинірингу системи управління процесами інноваційного розвитку.
5. Постійне вдосконалення стратегічної карти реінжинірингу системи управління процесами інноваційного розвитку.

На першому етапі виявляють особливості інноваційного розвитку підприємств, тобто встановлюються конкурентні переваги та виявляються інноваційні ризики і загрози діяльності підприємства в умовах нестабільності та гіперконкуренції.

Під час аналізу показників інноваційної активності та фінансово-економічної діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону ці підприємства було розділено на групи за декількома ознаками: фінансово-економічна ефективність, інноваційна активність та характер корпоративних зв'язків. В ході цих досліджень було встановлено, що існує пряма залежність між показниками інноваційної активності підприємств та їх фінансово-економічним станом, тобто ефективна реалізація внутрішніх компетенцій призводить до підвищення ефективності реалізації зовнішніх. Крім того, було встановлено, що тип корпоративних зв'язків в деякій мірі обумовлює фінансово-економічну та інноваційну ефективність, адже для підприємств із різним характером системи управління були характерні зовсім різні значення показників фінансової та інноваційної діяльності. Отже, за результатами досліджень було сформовано набір показників інноваційної та фінансово-економічної ді-

яльності підприємства, які є найбільш характерними для визначених груп підприємств [12]. Склад показників має такий вигляд:

- 1) внутрішні НДР – проведення науково-дослідних робіт власними силами підприємства для розробки нових або вдосконалених продуктів та процесів (у тому числі розробка програмного забезпечення);
- 2) зовнішні НДР – придбання підприємством результатів НДР, виконаних іншими організаціями, для розробки нових або вдосконалених продуктів та процесів (включаючи розробку програмного забезпечення);
- 3) придбання основних засобів та ПЗ – придбання машин, обладнання та комп'ютерної техніки чи програмного забезпечення для виробництва нових і вдосконалених продуктів та процесів, а також машин та обладнання, які не вдосконалюють виробничі потужності, але необхідні для випуску нової продукції (наприклад, додаткові формувальні та пакувальні машини);
- 4) придбання зовнішніх знань – придбання нових технологій, які використовуються для реалізації технологічних інновацій, враховуючи придбання підприємством виключних майнових прав власності на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензії, ліцензійних договорів на використання зазначених об'єктів тощо;
- 5) навчання та підготовка персоналу підприємства для розробки та / або запровадження нових чи значно вдосконалених продуктів та процесів;
- 6) діяльність щодо ринкового запровадження підприємством нових чи значно вдосконалених товарів та послуг з урахуванням ринкового дослідження та рекламної кампанії;
- 7) інші роботи, пов'язані зі створенням і впровадженням інновацій;
- 8) організаційні інновації – нові організаційні методи в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків
- 9) маркетингові інновації – впровадження нового методу продажу, що націлені на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажів;
- 10) рентабельність активів;
- 11) поточна ліквідність;
- 12) фінансова стабільність.

На другому етапі формування стратегічних карт відбувається аналіз перспективних та визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств. Формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства повинно відбуватися на основі аналізу поточного фінансово-економічного стану підприємства, рівня його інноваційної активності та характеру корпоративних зв'язків, адже, як вже було встановлено, ці параметри найбільш впливають на темпи та результати процесів інноваційного розвитку. На основі значень показників

фінансово-економічної та інноваційної діяльності, визначених в попередніх дослідженнях, стало можливим побудувати матрицю, яка дасть змогу встановити сегмент, до якого відноситься підприємство, та визначити стратегічні напрями його подальшого інноваційного розвитку (рис. 1).

Третій етап – визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємств і цільових параметрів ключових показників фінансово-економічної та інноваційної діяльності для прийняття управлінських рішень у напрямі підвищення ефективності підприємства. На цьому етапі для кожного сегмента підприємств було побудовано профілі збалансованих показників, що характеризують їх інноваційну активність та фінансово-економічний стан.

Наприклад, на рис. 2 та 3 наведено профілі збалансованих показників для сегментів матриці № 1 (інноваційно

активних підприємств із задовільним фінансово-економічним станом та м'якими корпоративними зв'язками) та № 3 (інноваційно активних підприємств із незадовільним фінансово-економічним станом та м'якими корпоративними зв'язками).

Аналіз та порівняння показників, наведених на рис. 2 та 3, дає змогу зробити висновки щодо показників, які потребують зміни і на які повинно бути зроблено вплив за допомогою реінжинірингових перетворень. Склад показників, які потребують відповідного впливу, визначає комплекс управлінського інструментарію, який доцільно використовувати в ході реінжинірингу системи управління процесами інноваційного розвитку підприємств.

З рис. 2 та 3 видно, що з метою переходу підприємств з 3 сегмента матриці до 1 (тобто з метою покращення

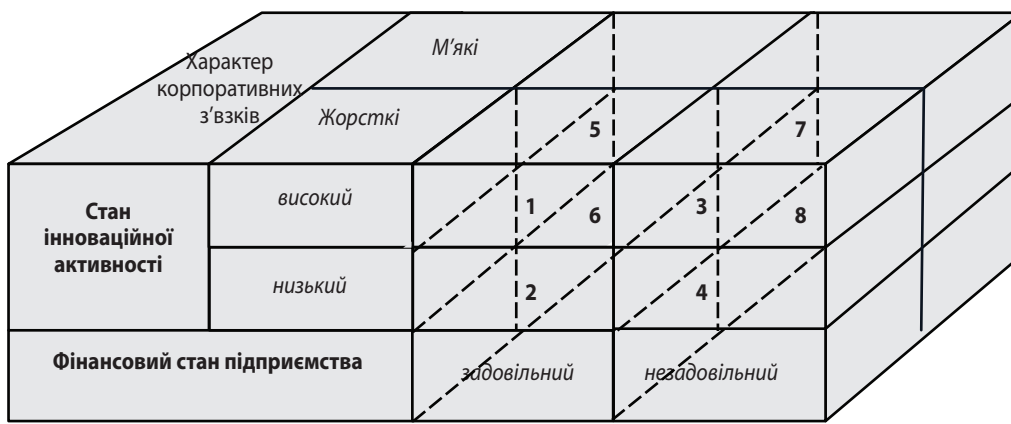


Рис. 1. Матриця альтернатив визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств

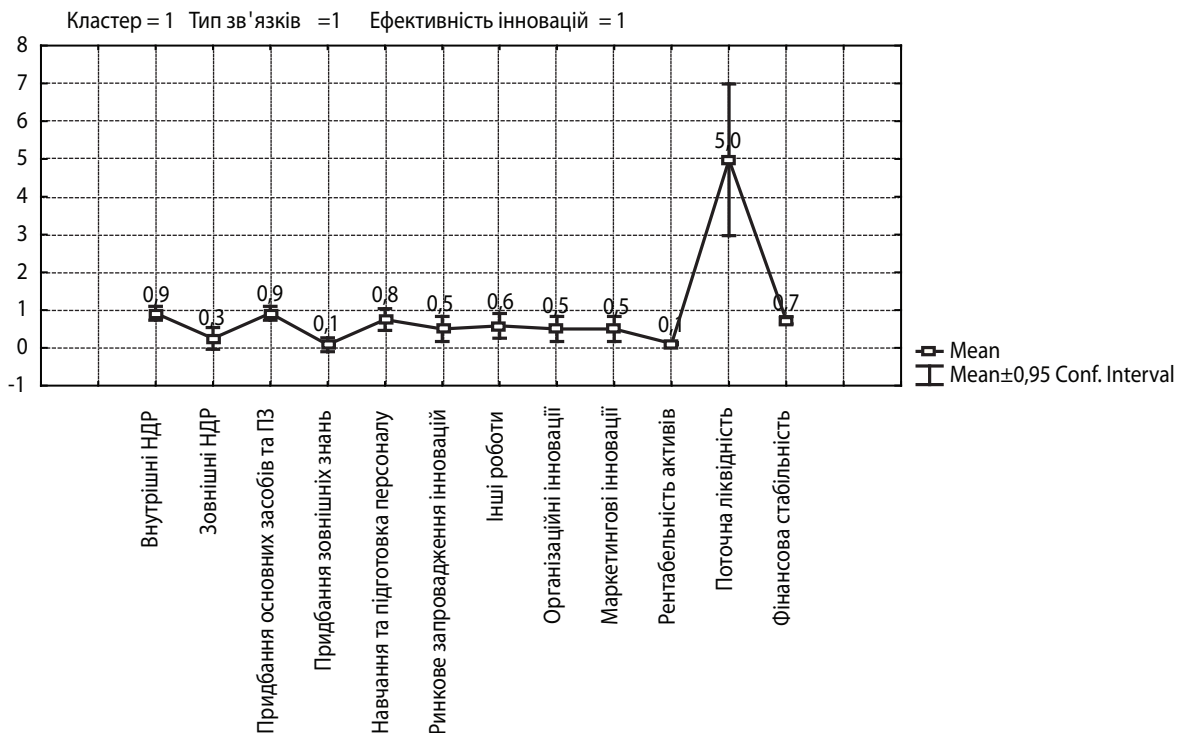


Рис. 2. Система збалансованих показників для сегмента матриці № 1 (інноваційно активних підприємств із задовільним фінансово-економічним станом та м'якими корпоративними зв'язками)

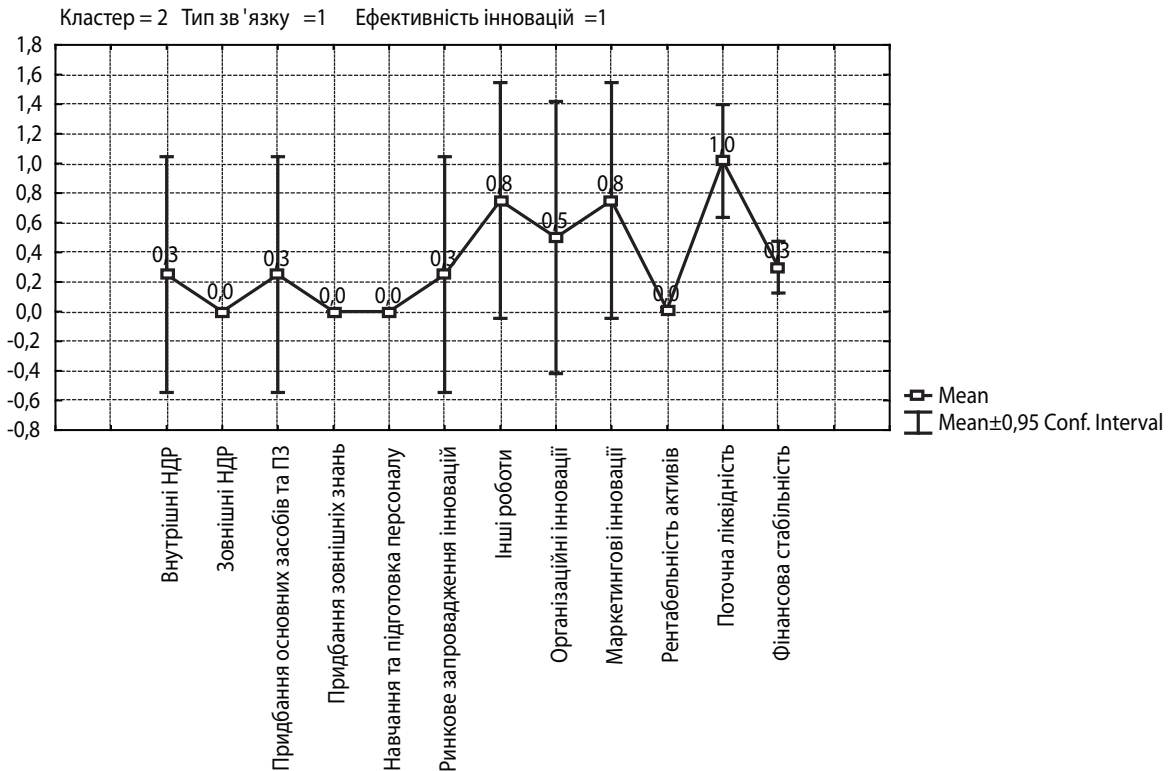


Рис. 3. Система збалансованих показників для сегмента матриці № 3 (інноваційно активних підприємств із незадовільним фінансово-економічним станом та м'якими корпоративними зв'язками)

фінансово-економічного стану підприємства) відповідного впливу потребують такі показники: внутрішні НДР, зовнішні НДР, придбання основних засобів та машин тощо, придбання зовнішніх знань, навчання та підготовка персоналу, ринкове запровадження інновацій, поточна ліквідність та фінансова стійкість. Крім того, слід зменшити увагу до інновацій у маркетинг.

Четвертим етапом стає формування стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства, які включають перелік цілей інноваційного розвитку, набір збалансованих показників інноваційної та фінансово-економічної діяльності підприємства та заходів, спрямованих на досягнення їх стратегічних цілей із врахуванням поточного фінансово-економічного стану, ефективності реалізації внутрішніх бізнес-процесів, тобто рівнем інноваційної активності та рівнем конкурентних позицій на ринку, і характером корпоративних зв'язків.

На рис. 4 наведено основні складові стратегічної карти реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства.

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Цілі фінансової складової: зростання результативності, продуктивності та ефективності роботи підприємства, тобто задоволення потреб інвесторів, які визначаються зовнішніми ключовими компетенціями підприємства.

Інноваційна складова відповідає за створення споживчої цінності для клієнтів і відповідає за реалізацію внутрішніх ключових компетенцій підприємства, які визначають напрями його інноваційного розвитку, тобто шляхи

створення додаткової споживчої вартості за рахунок використання нематеріальних активів підприємства.

Складова «Внутрішні бізнес-процеси» об'єднує в собі цілі фінансової та інноваційної складових шляхом збалансування інтересів інвесторів та клієнтів, тобто, з одного боку, інноваційні процеси повинні створювати очікувану клієнтами споживчу цінність, з іншого – підвищувати ефективність роботи підприємства. Складова представлена переліком показників підприємства, що характеризують його інноваційну та фінансово-економічну ефективність.

Складова «Інноваційний потенціал» відображає ті активи, які є найбільш важливими для реалізації інноваційного розвитку підприємства, фактично це інтелектуальний капітал, який необхідний для реалізації інноваційних процесів.

Складові пов'язані між собою причино-наслідковим зв'язком, що можна пояснити тим фактом, що фінансові результати можуть бути отримані лише тоді, коли задоволена цільова група клієнтів, що може бути досягнуто за допомогою створення нового вдосконаленого товару, здатного задовольнити нові споживчі вимоги. В ході інноваційного процесу відбувається перетворення інноваційних ідей на кінцеві продукти, що створюють додаткову споживчу цінність, або процеси, які підвищують фінансово-економічну ефективність підприємства, а, отже, його ринкову вартість. І нарешті, інноваційний потенціал, який забезпечує здійснення інноваційних процесів, а, отже, є інструментом реалізації інноваційного розвитку підприємства.

На рис. 5 наведено стратегічну карту реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком для підпри-



Рис. 4. Стратегічна карта реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства

емств третього сегмента матриці, внаслідок використання якої стане можливим перехід підприємств цієї групи до 1 сегмента, тобто покращиться їх фінансово-економічний стан.

П'ятий етап формування та використання стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком – це перегляд та постійне вдосконалення стратегічної карти відповідно до нагальних потреб, які виникають на підприємстві внаслідок внутрішніх перетворень та змін у зовнішньому середовищі.

Отже, методичний підхід до формування стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства має такі основні положення:

1. Визначення збалансованої системи показників, які найбільш обґрунтовано характеризують інноваційну та фінансово-економічну діяльність підприємств.
2. Побудова тривимірної матриці «економічна ефективність – рівень інноваційної активності – система управління підприємством».
3. Побудова профілів збалансованих показників, що характеризують інноваційну активність та фінансово-економічний стан підприємств різних сегментів матриці.
4. Формування стратегічних карт реінжинірингу системи управління процесами інноваційного розвитку підприємства.
5. Перегляд та постійне вдосконалення стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства.

Висновки. У результаті проведених досліджень розроблено методичний підхід до формування стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком промислового підприємства, що будуються для

сегментів підприємств, які отримуються шляхом побудови тривимірної матриці «економічна ефективність – рівень інноваційної активності – система управління підприємством». Використання стратегічних карт реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства дає можливість визначити виключний перелік інструментів з підвищення його ефективності.

Напрямом подальших досліджень є формування методичного підходу з оцінки ефективності використання інструментів реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємств шляхом прогнозування наслідків запровадження комплексів стратегічних заходів.

ЛІТЕРАТУРА

1. 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.
2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 320 с.
3. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Нивен; [пер. с англ. под ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
4. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
5. Парамонова Л. Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями / Л. Парамонова, Е. Низамова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 98 – 105.

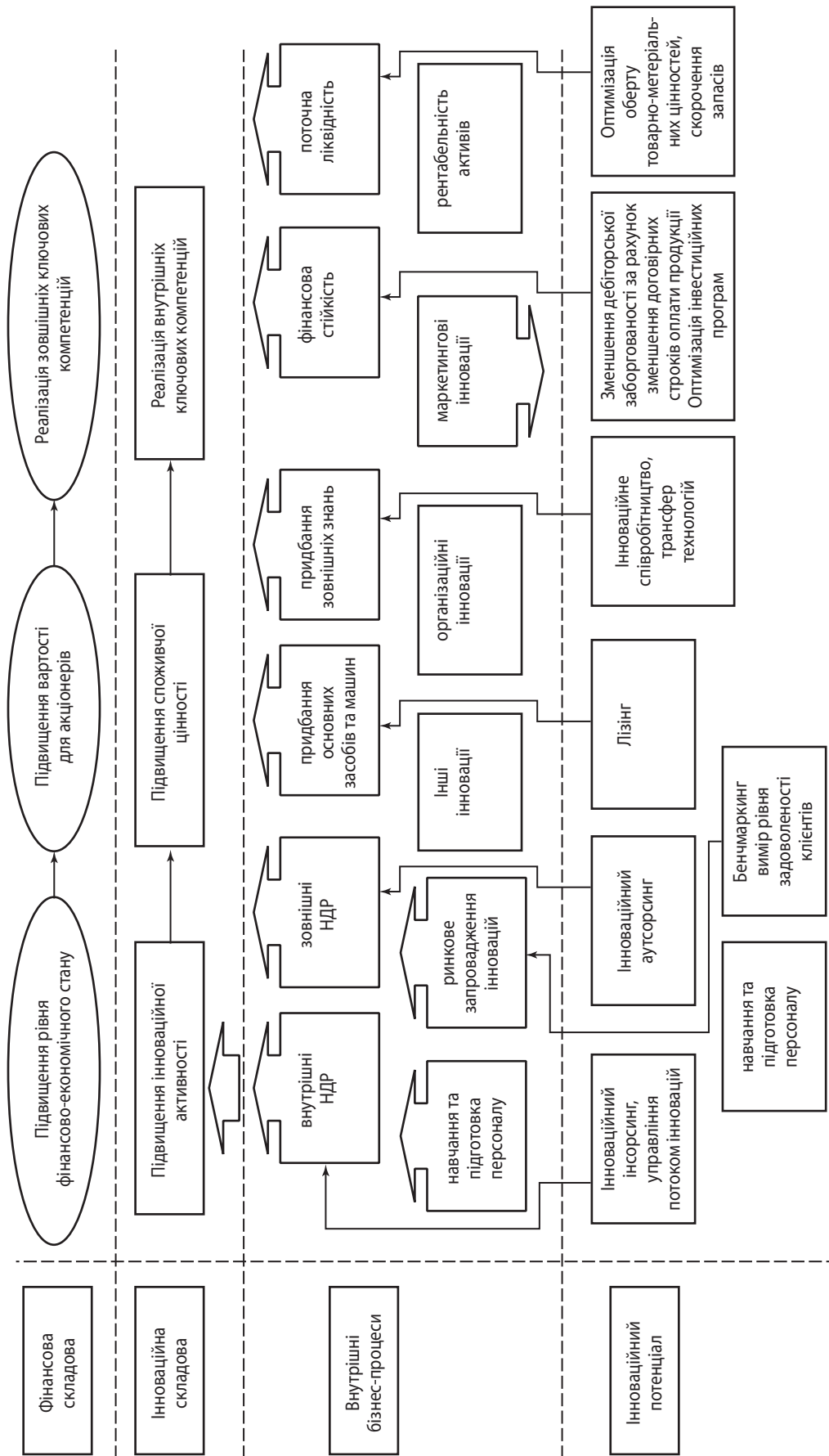


Рис. 5. Стратегічна карта реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком для підприємств третього сегмента матриці «економічна ефективність – рівень інноваційної активності – система управління підприємством»

6. Савицкая А. Пять особенностей проектов по созданию BSC / А. Савицкая // Intelligent Enterpris-2006. – № 7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iemag.ru/articles/detail.php?ID=5499>

7. Кузьмін О. Є. Моделювання стратегічних карт машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, К. О. Дорошкевич // Актуальні проблеми розвитку економіки України. Серія «Економіка»: зб. наук. праць. – 2008. – Т. IX, Вип. 104. – С. 21 – 33.

8. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

9. Суворов А. И. Система сбалансированных показателей деятельности предприятия / А. И. Суворов; Центр проектирования эффективного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cpeb.ru/analytic1_4.html

10. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.

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

12. Ткаченко М. О. Методичний підхід до визначення впливу інноваційної активності на фінансово-економічний стан підприємства / М. О. Ткаченко // Комунальне господарство МІСТ. – 2014. – № 115. – С. 304 – 310.

REFERENCES

Kolisnyk, M. K. "Zbalansovana systema pokaznykiv iak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpryemstva" [Balanced Scorecard as a way of improving the management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 18.5 (2008): 225-230.

Kaplan, R., and Norton, D. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [Balanced Scorecard. From

strategy to action]. Moscow: Olimp-biznes, 2005.

Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Zinchenko, V. A. *Zbalansovana systema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Kharkiv: INZHEK, 2007.

Kuzmin, O. Ye., and Doroshkevych, K. O. "Modeliuvannia stratehichnykh kart mashynobudivnykh pidpryemstv" [Modeling strategy maps engineering companies]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky Ukrainy. Seriiia «Ekonomika»* vol. 9, no. 104 (2008): 21-33.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Strategicheskie karty. Transformatsiia nematerialnykh aktivov v materialnye rezultaty* [Strategy maps. Transformation of intangible assets into tangible results]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.

Niven, P. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley dlia gosudarstvennykh i nepriblynykh organizatsiy* [Balanced Scorecard for public and non-profit organizations]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005.

Paramonova, L., and Nizamova, E. "Sbalansirovannaia sistema pokazateley v upravlenii servisnymi organizatsiiami" [Balanced Scorecard in the management of service organizations]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 1 (2008): 98-105.

Pylypenko, A. A., and Yaroshenko, I. V. *Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Organization management integrated business structure in the context of a balanced scorecard]. Kharkiv: INZHEK, 2007.

Suvorov, A. I. "Sistema sbalansirovannykh pokazateley deiatelnosti predpriatiia" [Balanced Scorecard enterprise]. http://www.cpeb.ru/analytic1_4.html

Savitskaia, A. "Piat osobennostey proektov po sozdaniiu BSC" [Five features of the projects to create BSC]. <http://www.iemag.ru/articles/detail.php?ID=5499>

Tkachenko, M. O. "Protses upravlinnia protsesamy innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpryemstva" [The process of development of innovative industrial enterprise]. In *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv*, 188-199. Kharkiv: Tsyfrova drukarnia № 1, 2012.

Tkachenko, M. O. "Metodychnyi pidkhid do vyznachennia vplyvu innovatsiinoi aktyvnosti na finansovo-ekonomichni stan pidpryemstva" [The methodical approach to determine the impact of innovative activity in the financial and economic performance]. *Komunalne hospodarstvo MIST*, no. 115 (2014): 304-310.