

ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

©2020 КРИВДИК В. І.

УДК 330:65.014
JEL: D29; L25; L29; M11

Кривдик В. І. Інструментальне забезпечення технологій управління в системі економічної безпеки підприємств

У статті проаналізовано динаміку зміни рівня популярності інструментів та трендів управління протягом 2000–2017 рр. і наведено 25 найбільш популярних інструментів та трендів управління за підсумками 2017 р. Виділено цілі застосування інструментів та трендів управління в діяльності сучасних організацій. У 2017 р. 48% респондентів використовували такий інструмент, як стратегічне планування. Друге місце посідає CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), оскільки організації задля досягнення комерційного успіху спрямовують свою діяльність на задоволення потреб споживачів. Міжнародні практики використання управлінських технологій та інструментів не завжди можуть адекватно сприйматися вітчизняними суб'єктами управління, і в деяких випадках можуть викликати суттєвий організаційний спротив при їх практичній реалізації. Однак у межах систем економічної безпеки підприємств відповідальні особи постійно намагаються вводити нові практики у практичну площину діяльності. Запропоновано авторські визначення понять: розширена аналітика, agile-менеджмент (гнучке управління), збалансована система показників, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами, зниження складності, ключові компетенції, аналіз поведінки споживачів, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи задоволення споживачів, сегментація споживачів, цифрова трансформація, системи залучення співробітників, Інтернет речей, злиття та поглинання, місія та стратегічне бачення, корпоративний тайм-менеджмент, моделі цінової оптимізації, сценарне планування, стратегічні альянси, стратегічне планування, управління ланцюгами поставок, тотальне управління якістю, бюджети з нульовою базою. Підкреслено необхідність імплементації технологій та трендів управління в систему економічної безпеки підприємств та, за необхідності, їх адаптації до умов функціонування.

Ключові слова: технології управління, інструменти управління, тренди управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-392-400>

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 27.

Кривдик Вікторія Ігорівна – аспірант кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: vikagavlovska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8748-835X>

УДК 330:65.014
JEL: D29; L25; L29; M11

Кривдик В. И. Инструментальное обеспечение технологий управления в системе экономической безопасности предприятий

В статье проанализирована динамика изменения уровня популярности инструментов и трендов управления в течение 2000–2017 гг. и приведены 25 самых популярных инструментов и трендов управления по итогам 2017 г. Выделены цели применения инструментов и трендов управления в деятельности современных организаций. В 2017 году 48% респондентов использовали такой инструмент, как стратегическое планирование. Второе место занимает CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), поскольку организации для достижения коммерческого успеха направляют свою деятельность на удовлетворение потребностей потребителей. Международные практики использования управленческих технологий и инструментов не всегда могут адекватно восприниматься отечественными субъектами управления, и в некоторых случаях могут вызывать организационное сопротивление при их практической реализации. Однако в рамках систем экономической безопасности предприятий ответственные лица постоянно пытаются вводить новые практики в практическую плоскость деятельности. Предложены авторские определения понятий: расширенная аналитика, agile-менеджмент (гибкое управление), сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, управление изменениями, снижение сложности, ключевые компетенции, анализ поведения потребителей, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), системы удовлетворения потребителей, сегментация потребителей, цифровая трансформация, системы привлечения сотрудников, Интернет вещей, слияния и поглощения, миссия и стратегическое видение, корпоративный тайм-менеджмент, модели ценовой оптимизации, сценарное планирование, стратегические альянсы, стратегическое планирование, управление цепочками поставок, тотальное управление качеством, бюджеты с нулевой базой. Подчеркнута необходимость имплементации технологий и трендов управления в систему экономической безопасности предприятий и, при необходимости, их адаптации к условиям функционирования.

Ключевые слова: технологии управления, инструменты управления, тренды управления.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 27.

Кривдик Виктория Игоревна – аспирант кафедры менеджмента, администрирования и гостинично-ресторанного дела, Хмельницький національний університет (ул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: vikagavlovska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8748-835X>

UDC 330:65.014
JEL: D29; L25; L29; M11

Kryvdyk V. I. The Instrumental Provision of Management Technologies in the System of Economic Security of Enterprise

The article analyzes the dynamics of the change in the level of popularity of management instruments and trends during 2000–2017, presenting 25 of the most popular management instruments and trends as of year-end 2017. The objectives of the use of management instruments and trends in the activities of modern organizations are allocated. In 2017 48% of respondents used such an instrument as strategic planning. Second place is taken by CRM (Customer Relationship Management), as organizations focus on consumer needs to achieve commercial success. International practices in the use of management technologies and

instruments may not always be adequately understood by domestic government entities, and in some cases may provoke organizational resistance as to their practical implementation. However, within the economic security systems of enterprises, responsible persons are constantly trying to introduce new practices into the practical plane of activity. The author's own definitions of the following concepts are proposed: advanced analytics, agile management, balanced system of indicators, benchmarking, reengineering of business processes, change management, complexity reduction, key competencies, consumer behavior analysis, customer relationship management (CRM), consumer satisfaction systems, consumer segmentation, digital transformation, employee engagement systems, Internet of things, mergers and acquisitions, mission and strategic vision, corporate time management, price optimization models, scenario planning, strategic alliances, strategic planning, supply chain management, total quality management, zero-base budgets. The need to implement technologies and management trends in the system of economic security of enterprise and, when indicated, their adaptation to the conditions of operation is underlined.

Keywords: management technologies, management instruments, management trends.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 27.

Kryvydyk Viktoriia I. – Postgraduate Student of the Department of Management, Administration and Hotel and Restaurant Business, Khmelnytsky National University (11 Instyutyska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

E-mail: vikagavlovska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8748-835X>

Стрімкий розвиток цифрової економіки в Україні безпосередньо впливає на функціонування вітчизняних підприємств, які змушені застосувати у своїй діяльності не лише сучасне програмне забезпечення, а й нові технології управління та тренди, адже в іншому випадку підприємства не зможуть конкурувати на ринку. Окрім того, наявність значної кількості кризових явищ у вітчизняній економіці та постійні зміни безпосередньо відображаються на економічній безпеці підприємств. Слід зауважити, що технології та сучасні інструменти управління, як правило, інтегрують або у систему менеджменту підприємств, або у одну зі складових системи менеджменту, однак можлива й їхня імплементація в систему економічної безпеки. У такому випадку це безпосередньо відобразиться на параметрах системи економічної безпеки підприємства, що підвищить її можливості протистояти загрозам та/або швидко на них реагувати.

Сутність технологій та інструментів управління, а також можливості їх інтегрування у практичну діяльність підприємств розгадується у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема: Гавловської Н., Кузнецової І., Лебідь О., Лихолобової Е., Пірогова В., Семенчук А., Софронової О., Яцури М. та інших авторів.

Незважаючи на значну кількість публікації, низка аспектів цієї проблеми залишаються недостатньо розкритими. Це стосується, насамперед, питань щодо можливості інтеграції інструментів та трендів управління в систему економічної безпеки підприємств. Саме тому доцільно розглянути популярні інструменти та тренди управління, що широко застосовуються у практичній діяльності провідних іноземних підприємств, і можливості їх імплементації в систему економічної безпеки вітчизняних підприємств.

З 1993 р. Bain&Companу проводить дослідження щодо популярності інструментів управління та існуючих тенденцій (Management Tools & Trends) на підставі опитування керівників організацій по всьому світу. Основною ціллю дослідження є надання менеджерам необхідної інформації щодо можливостей інтеграції інструментів управління, що сприятимуть

підвищенню загальної ефективності управління організаціями. За результатами вивчення оприлюднених звітів досліджень, які проводилися в період з 2000 по 2017 рр., складено рейтинг популярності інструментів та трендів управління (табл. 1) [16; 17]. Дані табл. 1 свідчать, що у 2017 р. у числі 10 кращих інструментів управління стратегічне планування займає перше місце на основі глобального використання організаціями. Як свідчать дані досліджень «Management Tools & Trends 2017» [17], у 2017 р. 48% респондентів використовують такий інструмент, як стратегічне планування, тоді як у 2006 р. 88% менеджерів використовували його. Друге місце посідає CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), оскільки організації задля досягнення комерційного успіху спрямовують свою діяльність на задоволення потреб споживачів. Розуміння потреб клієнтів і швидка реакція на їх зміни дасть можливість підприємству досягти не лише бажаного фінансового результату, а й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Третє місце посідає такий інструмент управління, як бенчмаркінг (див. табл. 1), однак, за оцінками респондентів, задоволеність даним інструментом є нижче середньої, що може бути передумовою для його подальшого вдосконалення.

Як показують дослідження Bain&Companу, скорочується застосування кількості інструментів та трендів управління у практичній діяльності: якщо у 2002 р. максимальна кількість інструментів становила 16,1, то у 2017 р. їх чисельність скоротилася до 7,5 (рис. 1) [17].

Застосування такої кількості інструментів у 2002 р. було пов'язано з економічним спадом, коли, намагаючись стимулювати економічне зростання, менеджери компаній почали впроваджувати різні інструменти управління.

Поряд із 10 найбільш застосовуваними у 2017 р. інструментами та трендами управління, Bain & Companу наводить у своєму дослідженні «Management Tools & Trends 2017» [17] 25 найбільш популярних інструментів управління, що використовуються у світовій практиці (табл. 2).

Динаміка зміни рівня популярності інструментів та трендів управління протягом 2000–2017 рр.

№ з/п	Рік					
	2000	2006	2010	2012	2014	2017
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування	Бенчмаркінг	Стратегічне планування	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Стратегічне планування
2	Місія та стратегічне бачення	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Стратегічне планування	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Бенчмаркінг	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
3	Бенчмаркінг	Сегментація споживачів	Місія та стратегічне бачення	Системи залучення співробітників	Системи залучення співробітників	Бенчмаркінг
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Бенчмаркінг	Стратегічне планування	Розширена аналітика
5	Системи задоволення споживачів	Місія та стратегічне бачення	Аутсорсинг	Збалансована система показників	Аутсорсинг	Управління ланцюгами поставок
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Системи задоволення споживачів
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг	Управління змінами	Аутсорсинг	Місія та стратегічне бачення	Управління змінами
8	Винагорода за результатами роботи	Реінжиніринг бізнес-процесів	Ключові компетенції	Управління змінами	Система управління ланцюгами поставок	Тотальне управління якістю
9	Сегментація споживачів	Сценарне планування невизначеності	Стратегічні альянси	Система управління ланцюгами поставок	Управління змінами	Цифрова трансформація
10	Ключові компетенції	Управління знаннями	Сегментація споживачів	Місія та стратегічне бачення	Сегментація споживачів	Місія та стратегічне бачення

Джерело: складено за [16; 17].

Застосування інструментів та трендів управління дає можливість підприємствам вдосконалити діяльність сучасних організацій. Основні цілі застосування інструментів та трендів управління в діяльності сучасних організацій наведено в табл. 3.

Перелічені в табл. 3 цілі застосування інструментів та трендів управління в діяльності сучасних організацій показують, що їх імплементація можлива з метою підвищення конкурентоспроможності, результативності діяльності тощо. Покращення параметрів економічної безпеки підприємств можливе за рахунок їх імплементації та адаптації до умов функціонування кожного конкретного підприємства.

ВИСНОВКИ

Слід зауважити, що запровадження інструментів та трендів управління у діяльність підприємств сприятиме покращенню різних видів діяльності та

системи управління, що, безперечно, буде позитивно відобразитися на параметрах системи економічної безпеки та процесах її функціонування. Однак можливий і інший шлях запровадження та застосування інструментів та трендів управління, а саме: безпосередній керований вплив на процеси, що забезпечують функціонування та управління системою економічної безпеки з подальшою можливістю їх імплементації в усі сфери та напрями діяльності підприємства. На нашу думку, це є більш оптимальним рішенням, оскільки потребуватиме меншої кількості часу, витрат і кваліфікованого персоналу. І при ефективній імплементації інструментів та трендів управління можлива подальша його/їх імплементація в інші сфери, напрями діяльності та/або бізнес-процеси підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Advanced Analytics. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-advanced-analytics/>

Кількість, од.

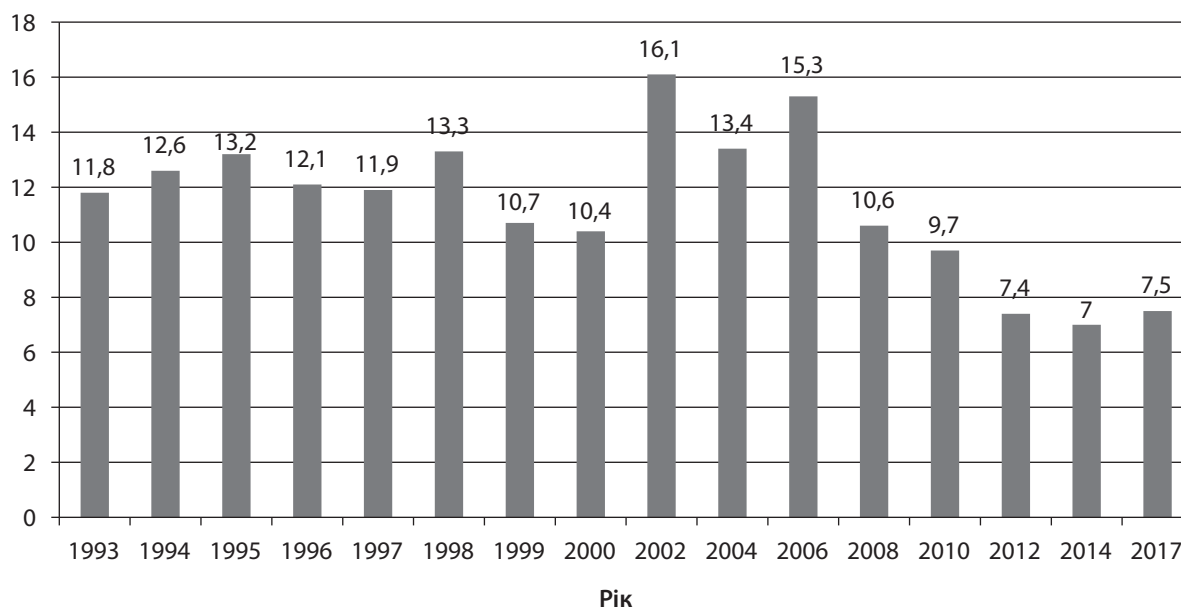


Рис. 1. Кількість інструментів та трендів управління, що застосовувалися у практичній діяльності протягом 1993–2017 рр.

Джерело: складено за [17].

Таблиця 2

25 найбільш популярних інструментів та трендів управління

№ з/п	Назва інструменту	Характеристика
1	2	3
1	Розширена аналітика	Дозволяє проаналізувати великий обсяг різноманітної інформації (або баз даних) у режимі реального часу, здійснювати управління змінами у форматах даних та інформаційних полях
2	Agile-менеджмент (гнучке управління)	Гнучке, адаптивне управління проектами та процесами, що дозволяє постійно оцінювати результати виконаної роботи й отримувати відгуки від замовника та інших учасників
3	Збалансована система показників	Комплекс заходів, що дозволяють оцінити ефективність функціонування організації та визначають можливість досягнення бажаних результатів (цілей діяльності)
4	Бенчмаркінг	Безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми
5	Реінжиніринг бізнес-процесів	Переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою істотних покращень в організації та отримання максимальної результативності
6	Управління змінами	Структурований процес постійного коригування напрямів діяльності організації, спрямований на перехід з поточного стану в бажаний
7	Зниження складності	Спрямоване на виявлення та подальше спрощення стратегій, організаційних структур, бізнес-процесів, інформаційних технологій організації тощо
8	Ключові компетенції	Ефективне поєднання унікальних можливостей (знань) та ресурсів організації, що істотно відрізняють її від конкурентів і забезпечують конкурентні переваги
9	Аналіз поведінки споживачів	Дослідження уподобань, потреб та основних мотивів споживачів при придбанні продукту/послуги
10	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Процес, що включає збір, зберігання, аналіз інформації тощо з метою задоволення потреб споживачів та швидкого реагування на зміну їх бажань
11	Системи задоволення споживачів	Комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб та очікувань споживачів від товару/послуги з метою підвищення прибутковості бізнесу

1	2	3
12	Сегментація споживачів	Розподіл ринку з метою виявлення цільових груп споживачів (реальних, потенційних), що мають однотипні потреби та поведінкові реакції на продукт
13	Цифрова трансформація	Зміна бізнес-мислення та, як наслідок, зміна підходу до ведення бізнесу за рахунок перегляду бізнес-стратегії та впровадження моделей, операцій, продуктів тощо, з метою адаптації до нових умов цифрової економіки
14	Системи залучення співробітників	Комплекс заходів, спрямованих на досягнення високого рівня емоційного зв'язку співробітників з компанією, який спонукає їх самостійно докладати більше зусиль для виконання робіт за рахунок формування сприятливого психологічного клімату та задоволення їх потреб
15	Інтернет речей	Розгалужена мережа, що складається із взаємозв'язаних фізичних пристроїв, які мають вбудовані датчики та/або виконавчі пристрої в поєднанні з розширеною аналітикою та хмарними сервісами, і дозволяє здійснювати передачу й обмін даними з метою моніторингу обладнання та поліпшення його обслуговування
16	Злиття та поглинання	Поглинання – це об'єднання двох і більше підприємств, шляхом приєднання одного або декількох менших до більшого, з метою максимізації ринкової вартості та створення конкурентних переваг; злиття – об'єднання двох і більше, як правило відносно рівних, підприємств і створення нової структури чи нового підприємства, з метою максимізації ринкової вартості та створення конкурентних переваг
17	Місія та стратегічне бачення	Місія – стратегічна мета та цінності діяльності підприємства; стратегічне бачення – перспективний погляд щодо напрямів розвитку підприємства та шляхів їх досягнення
18	Корпоративний тайм-менеджмент	Раціональне планування робочого часу співробітників організації з метою підвищення ефективності його використання; у межах корпоративного тайм-менеджменту час розглядається як дефіцитний ресурс, який необхідно інвестувати так само ефективно, як і фінансові ресурси
19	Моделі цінової оптимізації	Зазвичай, це математичні моделі, що дозволяють розрахувати зміну попиту залежно від зміни рівня цін, враховують витрати та запаси з метою встановлення оптимальної ціни (з урахуванням попиту), що сприятиме підвищенню прибутку
20	Сценарне планування	Побудова декількох альтернативних сценаріїв майбутніх подій при різних стратегіях та умовах функціонування організації
21	Стратегічні альянси	Взаємовигідне співробітництво між двома або більше компаніями з метою досягнення спільних цілей
22	Стратегічне планування	Процес визначення перспективних цілей бізнесу та визначення шляхів їх досягнення
23	Управління ланцюгами поставок	Інтегрування ключових бізнес-процесів (проекування, виробництво, продаж, сервіс, закупівлі, дистрибуція, тощо) та синхронізація зусиль усіх сторін (постачальників, виробників, дистрибуторів, дилерів, клієнтів тощо) з метою задоволення потреб споживачів
24	Тотальне управління якістю	Системний підхід, що об'єднує існуючі методи управління та технічні засоби в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення якості
25	Бюджети з нульовою базою	Метод бюджетного планування, що ґрунтується на аналізі всіх видатків та обґрунтованні кожної статті витрат з проведенням розрахунків відповідно до встановлених на наступний бюджетний період цілей, без урахування показників попереднього бюджетного періоду

Джерело: складено за [17].

- Agile Management. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-agile-management/>
- Balanced Scorecard. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/>
- Benchmarking. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-benchmarking/>
- Business Process Reengineering. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-business-process-reengineering/>
- Change Management Programs. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-change-management-programs/>

Цілі застосування інструментів та трендів управління у діяльності сучасних організацій

№ з/п	Назва інструменту	Цілі застосування
1	2	3
1	Розширена аналітика	Поліпшення внутрішніх процесів, таких як управління ризиками, управління взаємовідносинами зі споживачами, логістичного ланцюга поставок або оптимізація веб-контенту; поліпшення існуючих продуктів і послуг; розробка нових продуктів та послуг; оптимізація орієнтації пропозицій компанії на споживачів; удосконалення загальної бізнес-моделі з метою використання інформації та зворотного зв'язку в режимі реального часу
2	Agile-менеджмент (гнучке управління)	Скорочення часу керівництва та можливість зосередитися на стратегічному управлінні та міжфункціональному співробітництві; можливість адаптувати стратегію розвитку підприємства до зміни умов функціонування; збільшення фокусування та зменшення великої кількості завдань; зменшення робіт, що не сприяють зростанню цінності та скороченню витрат; покращення управління змінами; розвиток інноваційних досягнень, починаючи від розробки нових продуктів та маркетингу до вдосконалення ланцюга постачання
3	Збалансована система показників	Можливість уточнення стратегії діяльності організації; дозволяє узгодити стратегічні цілі діяльності підприємства з оперативними цілями та річними бюджетами; дає можливість відстежити ключові елементи бізнес-стратегії; дозволяє врахувати стратегічні цілі з процесами розподілу ресурсів; сприяє організаційним змінам; дає можливість порівняти ефективність різних бізнес-одиниць
4	Бенчмаркінг	Дозволяє підвищити продуктивність; дає можливість визначити відносну вартість компанії та можливості для вдосконалення; дозволяє компаніям орієнтуватися на можливості, які мають вирішальне значення для створення стратегічних переваг; пропонує нові ідеї в компанії та полегшує обмін досвідом
5	Реінжиніринг бізнес-процесів	Знижує витрати і час циклу, усуваючи непродуктивні дії та співробітників, які їх виконують; підвищує якість за рахунок скорочення фрагментації роботи та чіткого володіння процесами
6	Управління змінами	Сприяє розробленню стратегії згладжування ризиків та моніторинг прогресу; дозволяє реалізувати основні стратегічні ініціативи з метою адаптації до змін на ринках, переваг споживачів, технологій або стратегічних планів конкурентів; дозволяє контролювати встановлення нових процесів з метою поліпшення та реалізації переваг бізнесу; дозволяє вирішити поведінкові проблеми, що часто заважають ініціативі будь-якого типу змін
7	Зниження складності	Дозволяє визначити і зміцнити можливості підприємства; концентрує бізнес на потребах споживачів; створює підґрунтя для випуску нових продуктів або послуг і скорочення таких, що не користуються попитом; дозволяє розробити організаційну структуру для підтримки критичних рішень; сприяє максимізації ефективності процесу; сприяє адаптації та узгодженості інформаційних систем з бізнес-цілями
8	Ключові компетенції	Дозволяє розробити конкурентні позиції та стратегії, які використовують переваги корпорацій; сприяє уніфікації компанії через бізнес-одиниці та функціональні підрозділи, дозволяє покращити передачу знань і навичок серед них; дозволяє співробітникам зрозуміти пріоритети управління; сприяє інтеграції технологій у бізнес-процеси підприємства; дозволяє прийняти ефективні рішення щодо розподілу ресурсів; дозволяє впровадити аутсорсинг, лістинг і партнерські рішення; дозволяє розширити домен, в якому компанія впроваджує інновації, а також створює нові продукти та послуги; сприяє виходу на нові ринки; сприяє зростанню іміджу підприємства та підвищенню лояльності споживачів
9	Аналіз поведінки споживачів	Дозволяє розуміти цілі споживачів, їх вподобання; дає можливість визначити прогалини між тим, що думає бізнес, що він пропонує і що насправді відчуває клієнт; дозволяє поліпшити взаємовідносини зі споживачами; концентрує менеджерів підприємства на клієнтах компанії та їх потребах, а не на внутрішніх організаційних проблемах; дозволяє скоротити скарги і відтік споживачів; розкриває можливості зниження вартості обслуговування споживачів; сприяє скороченню витрат за рахунок зменшення витрат, процесів і часу виходу на ринок

1	2	3
10	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Дозволяє провести маркетингові дослідження споживачів у реальному часі; дозволяє сформулювати надійніші прогнози продажів; координує інформацію між співробітниками відділу продажів та представниками підтримки споживачів, підвищивши їхню ефективність; дозволяє залучати продавців та дані про продажі з метою дослідження фінансового впливу різних конфігурацій продукту, перш ніж встановлювати ціни; точно оцінює прибутковість окремих рекламних програм та ефективність інтегрованої маркетингової діяльності та дає можливість переформувати витрати; дозволяє сформувати та подавати дані про переваги споживачів та існуючі проблеми для розробників продукту; дозволяє збільшити продажі шляхом систематичного визначення та управління продажами; сприяє поліпшенню утримання споживачів; дозволяє розробити ефективні програми обслуговування споживачів
11	Системи задоволення споживачів	Дозволяють побудувати довгострокові відносини зі споживачами, які найбільше сприяють рентабельності та залучають більшу частку свого бізнесу; генерують зростання продажів, збільшуючи кількість звернень від споживачів та працівників; дозволяють залучати та утримувати співробітників, чії навички, знання тощо сприятимуть досягненню більшої ефективності підприємства; дозволяють підвищити продуктивність праці та зменшити витрати на підбір та навчання персоналу; сприяють узгодженню інтересів працівників, споживачів, постачальників та інвесторів; дозволяють підвищити довгострокові фінансові показники та ринкову вартість підприємства
12	Сегментація споживачів	Дозволяє визначити, які нові продукти/послуги слід розробляти; дає можливість сформувати індивідуальні маркетингові програми; дозволяє встановити відповідні варіанти та/або параметри обслуговування; сприяє розробці оптимальної стратегії розподілу; дозволяє встановити оптимальну ціну на продукцію/послуги підприємства
13	Цифрова трансформація	Дозволяє здійснити розробку нових продуктів та послуг; сприяє персоналізації маркетингу з метою допомоги клієнтам виявити й оцінити пропозиції компанії; дозволяє здійснити налаштування продуктів і послуг; дозволяє оптимізувати процеси закупівель; дозволяє оптимізувати ланцюги поставок і мережі реалізації; сприяє використанню найбільш оптимальних моделей обслуговування клієнтів; дозволяє оптимізувати процеси повернення та оновлення; дозволяє оптимізувати зворотний зв'язок
14	Системи залучення співробітників	Сприяють задоволенню та вмотивованості працівників, забезпечують міцну приналежність до компанії та її пропозицій; створюють сприятливий психологічний клімат на підприємстві; дозволяють застосовувати оптимальні інструменти для залучення співробітників та їх мотивації; сприяють задоволенню клієнтів; сприяють покращенню взаємодії співробітників та підвищують ефективність бізнесу; сприяють зменшенню плинності кадрів, скороченню витрат на навчання
15	Інтернет речей	Сприяє створенню та отриманню даних про бізнес і клієнтів; дозволяє здійснити моніторинг продуктивності обладнання; сприяє скороченню відходів і витрат на матеріали; дозволяє підвищити ефективність роботи співробітників; сприяє розширенню пропозицій продуктів і послуг; сприяє розширенню відносин з клієнтами; сприяє встановленню партнерських відносин із суміжними галузями; дозволяє виконувати аналіз, близький до джерела даних; дозволяє здійснити автоматизацію систем
16	Злиття та поглинання	Сприяє скороченню витрат за рахунок об'єднання відділів та операцій; дозволяє збільшити доходи за рахунок поглинання конкурента та збільшення частки ринку; сприяє збільшенню доходів за рахунок перепродажу товарів та послуг; дозволяє здійснити диверсифікацію для стабілізації доходу та підвищення довіри інвесторів; сприяє зростанню ринкової вартості підприємства
17	Місія та стратегічне бачення	Внутрішні: допомагає визначити стандарти продуктивності; надихає співробітників на більш продуктивну роботу, надаючи напрям дій і спільні цілі; допомагає у прийнятті управлінських рішень; допомагає у формуванні позитивної організаційної культури; зовнішні: сприяє залученню зовнішньої підтримки; сприяє створенню тісніших зв'язків та кращій взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами по альянсу; сприяє більш ефективним зв'язкам з громадськістю
18	Корпоративний тайм-менеджмент	Дозволяє оцінити час роботи співробітника; сприяє усуненню непродуктивних зустрічей; сприяє зменшенню рівня дисфункціональної поведінки та уникненню дублюванню функцій; дозволяє вивільнити час керівників для створення цінності

1	2	3
19	Моделі цінової оптимізації	Дозволяють визначити оптимальну ціну; дозволяють визначити рівень можливої знижки; допомагають встановити тимчасові ціни для стимулювання продажів товарів (послуг) з довгим життєвим циклом; допомагають підприємствам продавати продукцію з коротким життєвим циклом з урахуванням модних тенденцій і сезонності
20	Сценарне планування	Дозволяє визначити напрями стратегічного розвитку бізнесу; дозволяє визначити фактори, що впливатимуть на організацію в майбутньому; допомагає розробити плани дій на основі найперспективніших рішень або бажаних результатів; допомагає вчасно реагувати на зовнішні виклики та/або адаптуватися до них; допомагає перетворити довгострокове планування в реальний план дій
21	Стратегічні альянси	Сприяють покращенню конкурентних позицій, розширенню або доступу до нових ринків збуту; дозволяють розділити ризик або вартість основних проектів розвитку; сприяють скороченню витрат завдяки економії масштабу чи збільшенню знань; збільшують доступ до нових технологій; дозволяють покращити якість продукції/ послуг; сприяють вдосконаленню досліджень і розробок
22	Стратегічне планування	Дозволяє визначити напрями стратегічного розвитку бізнесу; допомагає вчасно реагувати на зовнішні виклики та/або адаптуватися до умов зовнішнього середовища; створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; дозволяє визначити поточні та майбутні пріоритети цільових сегментів клієнтів; дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії відносно конкурентів; дозволяє визначити та оцінити альтернативні стратегії; дозволяє розробити бізнес-модель, що вигідно відрізнятиме компанію від конкурентів; дозволяє визначити очікування зацікавлених сторін та встановити чіткі та переконливі цілі для бізнесу; дозволяє розробити програми, політику та плани щодо реалізації стратегії
23	Управління ланцюгами поставок	Сприяє підвищенню рівня довіри між життєво важливими ланками ланцюга постачання; сприяє збільшенню обміну інформацією; сприяє управлінню ланцюгом поставок як одним загальним процесом, а не десятками незалежних функцій; сприяє кращій, швидшій і дешевшій доставці товарів
24	Тотальне управління якістю	Сприяє підвищенню продуктивності; сприяє зниженню витрат за рахунок скорочення браку; дозволяє підвищити надійність продукції / послуг; сприяє скороченню терміну виходу на ринок; сприяє зростанню конкурентних переваг
25	Бюджети з нульовою базою	Дозволяє сформулювати чітке стратегічне бачення та цільову мету; дозволяє визначити фактичні витрати організації; дозволяє визначити майбутній стан організації методом «знизу – вгору» та обґрунтувати певний порядок дій; дозволяє більш ефективно здійснювати контроль витрат і сприяє скороченню непродуктивних витрат

Джерело: складено з доповненням за [1–27].

7. Complexity Reduction. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-complexity-reduction/>
8. Core Competencies. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-core-competencies/>
9. Customer Journey Analysis. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-journey-analysis/>
10. Customer Relationship Management. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>
11. Customer Satisfaction Systems. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-satisfaction-systems/>
12. Customer Segmentation. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-segmentation/>
13. Digital Transformation. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>
14. Employee Engagement Surveys. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>
15. Internet of Things. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-internet-of-things/>
16. Management Tools & Trends 2015. URL: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf
17. Management Tools & Trends 2017. URL: https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf
18. Mergers and Acquisitions. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-mergers-and-acquisitions/>
19. Mission and Vision Statements. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/>
20. Organizational Time Management. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-organizational-time-management/>
21. Price Optimization Models. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-price-optimization-models/>

22. Scenario and Contingency Planning. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-scenario-and-contingency-planning/>
23. Strategic Alliances. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-alliances/>
24. Strategic Planning. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/>
25. Supply Chain Management. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-supply-chain-management/>
26. Total Quality Management. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-total-quality-management/>
27. Zero-Based Budgeting. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-zero-based-budgeting/>

REFERENCES

- "Advanced Analytics". <https://www.bain.com/insights/management-tools-advanced-analytics/>
- "Agile Management". <https://www.bain.com/insights/management-tools-agile-management/>
- "Balanced Scorecard". <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/>
- "Benchmarking". <https://www.bain.com/insights/management-tools-benchmarking/>
- "Business Process Reengineering". <https://www.bain.com/insights/management-tools-business-process-reengineering/>
- "Change Management Programs". <https://www.bain.com/insights/management-tools-change-management-programs/>
- "Complexity Reduction". <https://www.bain.com/insights/management-tools-complexity-reduction/>
- "Core Competencies". <https://www.bain.com/insights/management-tools-core-competencies/>
- "Customer Journey Analysis". <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-journey-analysis/>
- "Customer Relationship Management". <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>
- "Customer Satisfaction Systems". <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-satisfaction-systems/>

- "Customer Segmentation". <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-segmentation/>
- "Digital Transformation". <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>
- "Employee Engagement Surveys". <https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>
- "Internet of Things". <https://www.bain.com/insights/management-tools-internet-of-things/>
- "Management Tools & Trends 2015". http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf
- "Management Tools & Trends 2017". https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf
- "Mergers and Acquisitions". <https://www.bain.com/insights/management-tools-mergers-and-acquisitions/>
- "Mission and Vision Statements". <https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/>
- "Organizational Time Management". <https://www.bain.com/insights/management-tools-organizational-time-management/>
- "Price Optimization Models". <https://www.bain.com/insights/management-tools-price-optimization-models/>
- "Scenario and Contingency Planning". <https://www.bain.com/insights/management-tools-scenario-and-contingency-planning/>
- "Strategic Alliances". <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-alliances/>
- "Strategic Planning". <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/>
- "Supply Chain Management". <https://www.bain.com/insights/management-tools-supply-chain-management/>
- "Total Quality Management". <https://www.bain.com/insights/management-tools-total-quality-management/>
- "Zero-Based Budgeting". <https://www.bain.com/insights/management-tools-zero-based-budgeting/>