

ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доцент, докторант,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків

Визначено основні етапи еволюції процесного підходу: доіндустріальний, індустріальний, постіндустріальний. У межах кожного етапу досліджено основні характеристики та особливості процесного підходу, набуті під впливом інших наукових підходів.

Ключові слова: процесний підхід, етапи формування.

Определены основные этапы эволюции процессного подхода: доиндустриальный, индустриальный, постиндустриальный. В рамках каждого этапа исследованы основные характеристики и особенности процессного подхода, приобретенные под влиянием других научных подходов.

Ключевые слова: процессный подход, этапы формирования.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні, коли постійно відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, чинять негативний вплив кризові явища, зростає конкуренція, власники та топ-менеджери підприємств знаходяться у постійному пошуку оптимального підходу до організації та ефективного управління діяльністю. Останнім часом у науковій літературі, галузевих виданнях, мережі Інтернет стрімко зросла кількість публікацій щодо процесного підходу як одного з найефективніших для вищезазначених умов функціонування вітчизняних підприємств. У публікаціях розглядаються сутність підходу, можливості та труднощі його впровадження, здійснюється порівняння з найпоширенішим функціональним підходом, аналізується передовий закордонний та вітчизняний досвід щодо впровадження процесного управління, популяризується формування бізнес-моделей та ланцюгів створення цінностей на основі бізнес-процесів тощо. Але необхідно зазначити, що бракує глибоких наукових досліджень щодо становлення та розвитку процесного підходу, основних характеристик, які формувалися в ньому під впливом інших наукових підходів тощо. Долучаючись до наукової дискусії, всебічно вивчивши різні наукові підходи, відмітимо, що процесний підхід дійсно є багатоаспектним та багатофункціональним, має значний потенціал завдяки еволюційним процесам, що з ним відбувалися з часів визнання управління самостійною сферою та науковим напрямом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ З ТЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вивченню сутності процесного підходу, його місця та ролі серед інших наукових підходів присвячено наукові праці М. Мескона [1] та ін., С. Сардак [2], М. Хаммера [6; 7], В. Євдокієнко [9], В. Івлева, Т. Попової [11], В. Верби [15], різнопланові та багаточисленні публікації науковців, експертів, бізнес-тренерів у мережі Інтернет щодо можливостей процесного підходу, перспектив, які отримає суб'єкт господарювання від його впровадження [3; 4; 8; 10; 18; 19].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукової роботи є визначення етапів розвитку процесного підходу, його основних характеристик та особливостей, набутих у межах кожного етапу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування авторської позиції базувалося на вивченні історичних аспектів становлення та розвитку процесного підходу, визначення його місця та ролі серед інших підходів. У наукових джерелах [1, с. 65; 2, с. 7] зазначається, що процесний підхід в управлінні почав формуватися з 1920 р. у межах адміністративної школи, але свій розвиток отримав у другій половині 50-х років ХХ століття. На наш погляд, процесний підхід формувався впродовж трьох етапів: доіндустріального, індустріального та постіндустріального. Впродовж кожного етапу підхід удосконалювався, збагачувався новими якостями (табл. 1).

Філософські основи понять «процес», «процесний підхід» закладено ще англійським філософом і математиком А. Уайтхедом (1861-1947 рр.) у науковій праці «Процес і реальність» [3].

Становлення процесного підходу відбулося під час доіндустріального етапу, ще до появи масового виробництва, за умов, коли робота в основному мала ремісницький характер.

Таблиця 1 – Етапи формування процесного підходу

Назва етапу	Етап процесного підходу	Мета етапу
Доіндустріальний	підхід до організації виробництва	виробництво продукції високої якості
Індустріальний	підхід до управління організацією	формування системи ефективного управління організацією; підвищення продуктивності праці
Постіндустріальний	підхід до операційної та управлінської діяльності (комплексний підхід)	ідентифікація бізнес-процесів, формування системи управління та системи якості в організації

Роботу виконували бригади ремісників, у яких усі працівники добре знали всі елементи технологічного циклу. Виріб оброблявся в одному місці, причому поки не був виконаний поточний технологічний перехід, наступний не розпочинався. Більшу частину переходів виконував один майстер. У такому виробництві процесний підхід виконувався повній мірою. Даний вид виробництва забезпечував виробництво продукції високої якості, але характеризувався низькою продуктивністю праці [4]. В окремих наукових працях процесний підхід, що формувався впродовж доіндустріального етапу, визначають як підхід до управління виробництвом. На наш погляд, за змістом це був процесний підхід до організації виробництва.

Запропонувавши масове виробництво, Ф. Тейлор зруйнував ідею процесного підходу. Подальше удосконалення процесного підходу відбувалось впродовж індустріального етапу під впливом підходів, сформованих на основі виділення різних шкіл в управлінні. Так, вважаємо важливими здобутки підходу наукового управління (1885-1920 рр.): використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань; відбір працівників, які краще за інших підходять до виконання завдань, забезпечення їх навчання; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдань; систематичне й правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці. Значний вплив на розвиток процесного підходу зробив внесок адміністративного підходу (1920-1950 рр.): розвиток принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління всією організацією. Важливими

доповненнями до існуючої концептуальної основи процесного підходу були наукові напрацювання підходу з точки зору кількісних методів (1950 р. – до цього часу): це поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробленню і використанню моделей; розвиток кількісних методів (дослідження операцій), для того, щоб допомогти керівникам у прийнятті рішень і підвищенні ефективності діяльності організацій [1, с. 65].

У результаті використання адміністративного підходу за рахунок поділу роботи на окремі найпростіші функціональні складові та раціонального розподілу зусиль багаторазово збільшилася продуктивність праці. Чим більше підприємство, складніше виробництво, тим вужчою є спеціалізація окремого працівника і більше функціональних складових, на які поділена діяльність. Ознаки процесного підходу під час такої організації праці не можуть проявитися, оскільки кожен працівник виконує свою частину роботи і не піклується про загальний результат роботи всіх учасників процесу. За функціональним принципом Ф. Тейлор запропонував створювати й організаційні структури підприємств [5, с. 310].

Процесний підхід, сформований під впливом функціонального, розглядав управління як безперервну серію взаємозв'язаних функцій. Кожна управлінська функція являє собою процес, оскільки також складається із серії взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій [1, с. 71].

Отже, впродовж індустріального періоду, завдяки впровадженню технократичного підходу, що базується на розподілі та спеціалізації праці, процесний підхід удосконалився як підхід до управління, переймаючи від функціонального підходу його найважливіші характеристики.

Першість впровадження ідей процесного підходу в діяльність організацій у джерелах інформації пов'язується з прізвищами двох науковців. Так, ідею про суттєве підвищення ефективності роботи корпорації шляхом радикальної трансформації схеми її операцій уперше висунув М. Хаммер [6]. Вважається, що цей науковець також першим використав термін «процесне підприємство» [7, с. 88], основними ознаками якого є організація роботи за принципом побудови бізнес-процесів, що зумовлює необхідність усвідомлення працівниками цілей організації бізнес-процесів, знання вимог клієнтів і прагнення їх виконати, консолідацію зусиль колективу для забезпечення результативності бізнес-процесів. Першим термін «процесний підхід до менеджменту» використав Дж. Харрінгтон у своїй книзі «Покращення бізнес-процесів» (1991 р.), присвяченій розгляду теоретичних аспектів проблеми [8].

Відмітимо, що переважну більшість сучасних компаній створено за функціональним або ієрархічним принципом. Це є свідченням досконалості та стійкості функціонального підходу, адже майже століття він існує, удосконалюється та дозволяє підприємствам працювати в таких умовах зовнішнього середовища, що швидко, часто кардинально, змінюються.

Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам – керівникам підрозділів тощо [5, с. 311]. На сьогодні саме функціональний підхід є максимально забезпечений науково-методичними розробками (положеннями, інструкціями, методиками

оцінки ефективності тощо), системою підготовки кадрів у вищих навчальних закладах усіх рівнів акредитації тощо, а головне - сприйняттям та розумінням працівниками підприємств.

У багатьох працях подається протиставлення функціонального та процесного підходів, що, за позиціями авторів, мають принципові відмінності та є взаємно несумісними. При цьому результатом такого порівняння, як правило, є констатація того, що процесний підхід - це нове, передове, ефективне, тоді як функціональний - застаріле, реакційне, невиправдано високовитратне [9].

Вивчення еволюції процесного підходу дозволяє відмітити, що функціональний та процесний підходи взаємозв'язані, мають схожі характеристики та відмінності (табл. 2). Науковці, експерти, бізнес-тренери поділилися на декілька груп, кожна з яких відстоює власну позицію. У публікаціях процесний підхід до управління діючими організаціями розглядається як: 1) альтернатива функціональному підходу; 2) доповнення до функціонального підходу; 3) подібний за змістом підхід, перехід до якого можна здійснити поетапно. Науковці, що підтримують перший варіант, принципові відмінності підходів вбачають у структурі основних категорій - бізнес-процесу та функції управління. За їх позицією будь-який бізнес-процес на відміну від функції управління, має вхід, вихід, а також постачальників та клієнтів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішніми постачальниками та клієнтами є підрозділи та співробітники компанії, що взаємодіють із даним процесом [5, с. 315].

За позицією В. Євдокієнко, який поділяє третій варіант взаємовідносин функціонального та процесного підходів, функції та процеси не є протилежностями, а представляють лише різні абстракції [9]. Функція - це завдання, яке компанія вирішує для власного виживання та досягнення поставлених цілей; функція відповідає на питання «що робити». Бізнес-процес - це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес-завдання; він описує, як функція виконується, в якій послідовності, в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою у роботі компанії; бізнес-процес відповідає на питання «як робити».

У епоху тотального зростання якості виникла необхідність повернення до процесного підходу за умов збереження високого рівня продуктивності праці. Вирішити таке складне завдання стало можливим завдяки розробленню та впровадженню стандартів якості.

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів до управління [4, 5, 8, 10]

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	2	3
1) Спрямованість	на досягнення цілей та вирішення завдань окремих структурних підрозділів	на загальний результат - створення продукту, що має цінність для зовнішніх та внутрішніх клієнтів
2) Ставлення до конкуренції	сприяє посиленню внутрішньої конкуренції (між структурними підрозділами підприємства)	визначає види діяльності та зв'язки між ними як джерела створення конкурентних переваг
3) Тип розподілу процесів	вертикальний - дозволяє визначити ієрархію робіт (процесів) управлінської та операційної діяльності	горизонтальний - дозволяє показати складові бізнес-процесу, взаємозв'язки між роботами, включаючи матеріальні та інформаційні потоки

Продовження табл. 2

1	2	3
4) Відповідальність	за виконання окремих функцій відповідальність несуть керівники структурних підрозділів	за процес відповідальність несе власник процесу
5) Прийняття управлінських рішень	багаторівневий ланцюг управління збільшує час на прийняття управлінських рішень, пригнічує творчість, інноваційність, сприяє викривленню даних	управлінські рішення приймаються оперативно; творчість, інноваційність, достовірність даних визначаються як обов'язкові умови підходу
6) Реакція на зміни у зовнішньому середовищі	структурні підрозділи недостатньо оперативно реагують на кардинальні зміни у зовнішньому середовищі, реакція обмежується колом повноважень підрозділу	система управління є гнучкою, спроможною на швидкі зміни відповідно до змін у зовнішньому середовищі
7) Можливість створення моделі	спроможний до створення типових складових управлінської та операційної діяльності підприємства	спроможний до створення бізнес-моделі підприємства та в подальшому до її копіювання
8) Об'єкт управління	функції в операційній та управлінській діяльності	якість, вартість та бізнес-процеси
9) Обсяг накладних витрат	зростає за рахунок запрошення фахівців із зовнішнього середовища для здійснення функцій координації, контролю тощо	зменшується завдяки інтеграції процесів та управління ними
10) Мотивація працівників	працівники зацікавлені в отриманні максимального результату в межах окремого структурного підрозділу, у визнанні результатів безпосереднім керівництвом	мотивація побудована на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх та внутрішніх клієнтів
12) Особливості підходу	наявність документів, що регламентують виконання функцій в операційній та управлінській діяльності	наявність постачальника і клієнта, визначених меж і тривалості процесів забезпечує кращу взаємодію та розуміння вимог, які необхідно задовольнити
13) Перевага підходу	забезпечує високу продуктивність праці в операційній та управлінській діяльності, стимулює здобуття професійної спеціалізації, покращує координацію робіт	полягає у визначенні (оптимізації) бізнес-процесів, також у безперервності управління, яке забезпечується на перетині окремих процесів у межах їх системи, а також під час їх комбінування та взаємодії
14) Організаційна структура управління	лінійно-функціональна структура, жорстка, консервативна	програмно-цільова, матрична структура, гнучка, інноваційна

Розробники міжнародних стандартів сертифікації системи якості серії ISO 9000 підкреслили, що основним досягненням є саме процесний підхід у досягненні якості. У стандарті ISO 9001 відмічається, що «стандарт відстоює використання принципу «процесного підходу» під час розроблення, впровадження та покращання результативності системи менеджменту якості з метою підвищення задоволеності споживачів завдяки виконанню їх вимог» [4]. Термін «процесний підхід» у кінцевому варіанті затвердився у стандарті ISO 9000:2005: «щоб результативно

функціонувати, організації повинні управляти численними взаємозв'язаними та взаємодіючими процесами. Систематична ідентифікація та менеджмент процесів, що використовуються організацією, та особливо взаємодія таких процесів можуть вважатися «процесним підходом» [3]. Як основні елементи процесного підходу В. Івлев та Т. Попова визначили організаційну культуру підприємства, організаційно-штатну структуру (існуючу або перспективну), в межах якої виділено бізнес-процеси, процесну систему управління та процесну систему якості підприємства [11].

На сучасний зміст процесного підходу значно вплинуло формування системного підходу (1960 р. – до цього часу), який розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються. Підхід дозволив враховувати вплив зовнішнього середовища на організацію та вплив організації на зовнішнє середовище [1, с. 77].

Певний вплив на формування процесного підходу чинив та продовжує чинити ситуаційний підхід, сутність якого полягає в тому, що придатність та ефективність використання різних методів управління визначається ситуацією. Процес управління розглядається як система взаємозв'язаних внутрішніх змінних організації, чинників зовнішнього середовища і конкретних методів управління. Передбачається, що єдиного оптимального способу управління організацією не існує з причини існування множини чинників безпосередньо в організації та у зовнішньому середовищі. Найбільш ефективним є метод, який якнайбільше відповідає ситуації [2, с. 8].

На формування процесного підходу впродовж усіх етапів його становлення та розвитку чинили вплив концепції маркетингу, що формувалися відповідно до ринкових умов. У своїй еволюції маркетинг пройшов чотири етапи: від періоду, коли концепція маркетингу мала прикладний характер і була спрямована на пошук покупців виробленої продукції, до індивідуалізації маркетингу, що привела до розвитку концепції маркетингу відносин. Маркетинг партнерських відносин – це безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім сумісного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [12, с.35]. Природа суб'єкта господарювання сьогодні проявляється в чіткому прагненні спільного зі споживачами (зовнішніми клієнтами) творення цінності, а також у проникненні споживача в механізм управління бізнес-процесом підприємства [13, с. 38]. У сучасних відносинах «виробник-споживач» споживача характеризують як носія нового світогляду, співтворця цінності, співучасника бізнес-процесу, джерело інновацій. Отже, для сучасного трактування процесного підходу актуальним є підхід спільного творення цінності з урахуванням інтересів споживача і суб'єкта господарювання на базі системи спільних здібностей, що мають задовольнити індивідуалізовані потреби [13, с. 39].

Високий рівень «комунікабельності» процесного підходу сприяє створенню та реалізації комбінованих підходів: системно-процесного, проектно-процесного та ін. Системно-процесний підхід розглядається як сучасний напрям теорії менеджменту та теорії організації, відповідно до якого компанія як система є відкритою для обміну із зовнішнім середовищем усіма компонентами, з яких складається. Основними підсистемами компанії вважаються: підсистема процесів, що забезпечують перетворення ресурсів у продукт; підсистема управління, яка забезпечує життєспроможність компанії та стабільну якість продукту; підсистема соціальних відносин, яка організує дії персоналу із забезпеченням необхідної мотивації. Провідною та визначальною є

підсистема процесів виробництва продукту. Системно-процесний підхід оформився в теорію системно-процесного моделювання. Термін «системно-процесне» свідчить про те, що процеси відбуваються тільки в системах, а системи існують завдяки існуванню процесів [14].

Верба В. пропонує формувати систему управління розвитком компанії на підставі гармонізації процесного та проектного підходів до управління. Під гармонізацією науковець розуміє досягнення компанією стратегічних цілей розвитку через моделювання бізнес-процесів, які забезпечують ефективне виконання проектів розвитку компанії [15].

Активному впровадженню процесного управління в сучасних організаціях сприяють нові можливості використання інформаційних технологій. Для діючих підприємств, організаційні структури яких мають функціональну спрямованість, інформаційні технології дозволяють змінити принципи управління шляхом переходу до управління процесами [16, с. 176]. Фахівці IT-технологій добре розуміються на процесному підході, оскільки він є базовим у розробленні програмних продуктів.

Вищезазначене свідчить, що процесний підхід є сумісним з різними підходами, концепціями та теоріями. Важливо, що підхід також має безпосередні зв'язки з теорією конкурентних переваг [17, с. 65]. Портер М. вважав, що будь-який аналіз джерел переваг у конкурентній боротьбі повинен проходити не на рівні компанії в цілому, а на рівні дискретних дій окремих фірм, що займаються проектуванням, виробництвом, збутом, постачанням та підтримкою свого продукту. Про кожен бізнес можна думати як про ланцюг певних дій, що генерують цінність для споживачів, і тільки завдяки ретельному аналізу цього ціннісного ланцюга компанії зможуть знайти джерела стійкої переваги в конкурентній боротьбі [18].

Теорія М. Портера останнім часом піддається гострій критиці, але, за нашою позицією, впорядкування операційної та управлінської діяльності за допомогою процесного підходу шляхом побудови ланцюга створення цінності та можливість пошуку джерел стійких конкурентних переваг мають перспективи для сучасних підприємств у складних умовах функціонування.

Ефективність використання процесного підходу демонструють передові закордонні та вітчизняні компанії. Перспективність та важливість процесного підходу підкреслив Європейський фонд управління якістю, переглядаючи у 2009 році концепцію «Моделі ідеальної організації». Раніше концепція мала назву «Управління процесами», тепер – «Управління через процеси». У коментарях до цієї зміни зазначається, що «стара назва створювала уяву, що процеси – це один із багатьох об'єктів управління в організації. Нова назва підкреслює, що процеси – це спосіб управління будь-якою діяльністю в організації» [8].

ВИСНОВКИ. ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗРОБОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, всебічне вивчення теоретичних аспектів становлення та розвитку процесного підходу дозволило виділити та охарактеризувати три етапи: доіндустріальний, індустріальний, постіндустріальний. На формування процесного підходу впродовж кожного етапу чинили вплив різні наукові підходи, сприяючи його удосконаленню та розвитку. Еволюція від підходу до організації виробництва - до комплексного підходу до операційної та управлінської діяльності забезпечила на сьогодні процесному підходу велику популярність.

Результати наукових досліджень планується використати під час дослідження можливостей процесного підходу у формуванні стійких конкурентних переваг у суб'єктах ресторанного бізнесу.

SUMMARY

EVOLUTION OF THE PROCESS APPROACH TO OPERATION AND MANAGEMENT OF COMPANIES

S.S. Tkachova,

Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv

The key phases in the evolution of the process approach: preindustrial, industrial, post-industrial are identifies. The main characteristics and features of the process approach, which are acquired under the influence of other scientific approaches, are studied in each phase.

Key words: *process approach, stages of formation.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мескон М. и др. Основы менеджмента: пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1994. – 702 с.
2. Сардак С. Перспективы развития современного бизнеса / С. Сардак // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 1. – С. 4-12.
3. Процес, процесний підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.certicom.kiev.ua/proc.html#procespodhod>>
4. Аскарлов Е. Процесний підхід в системі менеджмента якості [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.cfin.ru/management/iso9000/certify/iso9001.shtml>>.
5. Расторгуева И. В. Бизнес-процессы в ресторанном менеджменте / И. В. Расторгуева, М. А. Пономарев. // Управление человеческим потенциалом. - 2010. – № 04 (24). – С. 310-325.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн: Иванов и Фербер, 2005. – 287 с.
7. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер. / пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.
8. Калита Т. Процесний підхід — що зробити, щоб він став реальністю в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.management.com.ua/qm/qm159.html>>
9. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процесне управління і ефективність [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.altcr.ru.>>
10. Пронишин А. Процесний підхід: сучасні технології управління [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://training.com.ua>>.
11. Ивлев В., Попова Т. Процесная организация деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm>>.
12. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений [Текст]: / Я. Х. Гордон. /пер. с англ. О. Н. Нестеровой. – СПб.: Питер, 2001. – 379 с.
13. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
14. Системно-процесне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.certicom.kiev.ua/spp.html>>
15. Верба В.А. Гармонізація процесного та проектного підходу до управління розвитком компанії [Текст]: / В.А. Верба. // Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наукових праць. – 2009. – № 3(31). – С. 14-22.
16. Ляндау Ю.В. Процесне управління і інновації в ресторанному бізнесі [Текст]: Ю.В. Ляндау, М. А. Пономарев // Менеджмент сьогодні. – 2011. – № 03 (63). – С. 172-180.
17. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст]: / М. Портер. / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
18. Бойетта Д.Г. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <<http://udik.com.ua/books/book-814>>

Надійшла до редакції 21 березня 2012 р.