

УДК 631.15

Халімон Т.М.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті доведено, що забезпечення і підтримка стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку визначаються його клієнтоорієнтованістю, компетентностями, інноваційністю, цінністю конкурентного потенціалу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути чітко розроблений портфель стратегічних альтернатив, який інтегрує ділові й функціональні конкурентні стратегії підприємства, з одного боку, та дає змогу швидко реагувати на дії конкурентів – з іншого. Обґрунтовано концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів, що дасть змогу забезпечити ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції з урахуванням конкурентного потенціалу підприємств й сучасного мінливого конкурентного середовища.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю підприємства, клієнтоорієнтований підхід, конкурентна перевага конкурентна позиція.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Халимон Т.Н.

В статье доказано, что обеспечение и поддержание устойчивой конкурентной позиции предприятия на рынке определяются его клиентоориентированностью, компетенциями, инновационностью, ценностью конкурентного потенциала. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия должен быть четко разработан портфель стратегических альтернатив, который интегрирует деловые и функциональные конкурентные стратегии предприятия, с одной стороны, и позволяет быстро реагировать на действия конкурентов – с другой. Обоснованы концептуальные основы управления конкурентоспособностью предприятий на основе клиентоориентированного, ценностно-компетентностного, инновационного подходов, что позволит обеспечить эффективность управленческих решений по приумножению конкурентных преимуществ и повышению конкурентной позиции с учетом конкурентного потенциала предприятий и современной меняющейся конкурентной среды.

Ключевые слова: управление конкурентоспособностью предприятия, клиентоориентированный подход, конкурентное преимущество, конкурентная позиция.

CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Khalimon T.

The article proves that ensuring and maintaining a stable competitive position of an enterprise in the market is determined by its customer orientation, competencies, innovation, the value of competitive potential. To ensure the competitiveness of the enterprise, a strategic options portfolio must be clearly

developed that integrates the business and functional competitive strategies of the enterprise with one Side, and allows you to quickly respond to the actions of competitors - on the other. The conceptual bases of enterprise competitiveness management based on client-oriented, value-competent, innovative approaches are grounded, which will ensure the effectiveness of managerial decisions to multiply competitive advantages and increase the competitive position taking into account the competitive potential of enterprises and the current changing competitive environment.

Keywords: *enterprise competitiveness management, client-oriented approach, competitive advantage, competitive position.*

Постановка проблеми. Орієнтація вітчизняних підприємств у складному, динамічному і невизначеному середовищі та забезпечення їх ефективного функціонування і розвитку неможливі без формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому остання повинна бути здатною не лише своєчасно реагувати на зміни в економіці, але й повною мірою використовувати його потенційні можливості для створення умов збереження конкурентної позиції, а також подальшого розширення сектора ринку. Крім того, обґрунтовані концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства дадуть змогу підприємствам адекватно визначати управлінські завдання, приймати ефективні управлінські рішення, розробляти заходи щодо нарощення конкурентних переваг, підтримки необхідного рівня конкурентної позиції підприємства, а також його адаптації до нестабільних конкурентних умов. На тлі розгортання економічної та політичної кризи проблема адекватного управління конкурентоспроможністю підприємств виявляється в максимально загостреній формі, ось чому доцільно розглянути наявні та розробити й обґрунтувати нові концептуальні засади конкурентоспроможності підприємства, що дасть змогу зосередити увагу менеджменту на ключових визначальних складниках конкурентоспроможності підприємства: реалізації конкурентного потенціалу, нарощенні конкурентних переваг підприємства та його позиціонуванні на конкурентному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти щодо основ управління конкурентоспроможністю відображено в наукових дослідженнях І. Ансоффа, О. Виноградової, А. Воронкової, О. Гудзь, С. Гуткевич, Г. Мінцберга, М. Портера, П. Стецюка Дж. Робінсона, О. Тридіда, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера та ін. Однак здебільшого не враховуються сучасні виклики та запити економічного простору, які вимагають нових підходів до розроблення концептуальних засад управління з використанням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів, що дасть змогу забезпечити ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції з урахуванням конкурентного потенціалу підприємств і сучасного мінливого конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розробити концептуальні засади розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємств. На практиці й досі доволі часто використовується спрощений матеріалістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, сутність якого можна окреслити «як загальну функцію виробництва для встановлення доцільної погодженості між індивідуальними виробниками шляхом упорядкування їх функцій» [11, с. 6]. При цьому об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємств виступають виключно матеріальні процеси, серед яких виділяють процеси основного виробництва та допоміжні, цілі і завдання яких визначаються і залежать від основного виробничого процесу [6, с. 9]. Фактично управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до досягнення певного рівня ефективності функціонування системи управління, який забезпечує розширене відтворення та збалансоване

функціонування. Нині використання таких систем управління конкурентоспроможністю підприємства не спроможне забезпечити необхідний рівень ефективності і тому неприйнятне.

Нині характерне розширення змісту економічної категорії конкурентоспроможності підприємства та використання комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системного аналізу та загальної теорії систем, кількісного процесного та ситуаційного підходів. Так, методи управління конкурентоспроможністю підприємства зазнали ще більших ускладнень унаслідок глобалізації економічних процесів, зокрема завдяки впровадженню прогресивних інформаційно-комунікаційних систем управління конкурентоспроможністю підприємства, зорієнтованих на адаптацію до швидкозмінного конкурентного оточення.

Саме поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» – складне й багатоаспектне, тому в наукових публікаціях знаходимо його різноманітні тлумачення. Так, Л.В. Балабанова [1, с. 29–30] визначає його як «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг». Г.С. Бондаренко [2, с. 5–6] зазначає, що це «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу». Цікавою є позиція М.М. Галелюка [4, с. 15], який стверджує, що це «конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи». Інші погляди мають І.О. Піддубний та А.І. Піддубна [7, с. 58], які вмотивовують, що це «напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності». Загалом усі наявні визначення можна систематизувати в такі підходи. До першого підходу варто віднести визначення вчених, які дане поняття розглядають у зрізі функцій управління, до другого підходу – у зрізі сукупності певних заходів, важелів та способів впливу, до третього підходу – у зрізі процесу управління, до четвертого – у зрізі системного підходу.

Доцільно акцентувати, що в межах розглянутих наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств не окреслюються найважливіші аспекти діяльності підприємства: забезпечення ресурсами, особливості виробничої та збутової діяльності на підприємстві, засоби його конкурентної боротьби за збільшення клієнтської бази. Взятши за основу ці елементи, можна виділити додаткові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: клієнтоорієнтований, ціннісно-компетентнісний, інноваційний, що дасть змогу забезпечити ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції з урахуванням конкурентного потенціалу підприємств і сучасного мінливого конкурентного середовища.

Тобто повний комплекс умов ефективного використання конкурентного потенціалу можна забезпечити тільки за умови використання комплексу вказаних підходів, які формують концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Обґрунтовувати концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів слід з урахуванням основних положень сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема: ключових положень теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базових принципів та прикладних інструментів, що напрацьовані в контурі сучасних управлінських підходів.

Забезпечення і підтримка стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку визначається його клієнтоорієнтованістю, компетентностями, інноваційністю, цінністю конкурентного потенціалу. Такий підхід також передбачає, що пропонувані на ринку збуту продукти є результатом нової конкурентної політики та поведінки підприємства, що, своєю чергою, опираються на

цінності, ресурси, компетенції, інновації, якими володіє підприємство. Цінності, ресурси, компетенції, продукт, інновації стають складовими частинами єдиного цілого. Відповідно, формується нова парадигма «цінності – ресурси – компетенції – інновації – поведінка – результат». Конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі залежить від гармонійної послідовності ланцюга та комбінації цих складників і здатності здійснювати клієнтоорієнтоване управління краще, оригінальніше і швидше від конкурентів. Зокрема, за ствердженням В. Бурра [3, с. 109], для збереження стійкої конкурентної переваги необхідно враховувати всі характеристики ресурсів і зовнішнього середовища.

Для примноження конкурентних переваг необхідно забезпечення певних вимог. Так, науковці розглядають динамічні компетентності як основу формування конкурентних переваг, маючи на увазі можливість підприємства оперативно пристосовувати наявний конкурентний потенціал до нових проблем і зовнішніх ситуацій, а також створення нових ресурсів для виробництва продукції та зміцнення конкурентних позицій.

Практично вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане з виявленням прихованих можливостей і резервів та їх оптимальним використанням за умови підвищення ефективності функціонування економічної системи підприємства. Можна стверджувати, що ефективно налагоджена діяльність підприємства створює сприятливі передумови для примноження компетентностей та здатностей здійснювати ефективну трансформацію організаційного дизайну для забезпечення широкого спектру завдань учасників економічних ланцюгів (клієнтів, партнерів, постачальників тощо), сприятиме нарощуванню конкурентного потенціалу на якісно новій основі, яка, своєю чергою, дасть змогу суттєво розширити коло можливостей підприємства і, як наслідок, підвищити рівень його конкурентоспроможності.

Сучасний світовий досвід успішного функціонування відомих корпорацій засвідчує, що вони досягли конкурентної переваги завдяки активному використанню низки інноваційних методів щодо перетворення свого бізнесу (Lean production, 6σ, 4Re, BPR).

Заходами щодо забезпечення конкурентної переваги підприємства для досягнення необхідного рівня його конкурентоспроможності можуть бути:

- формування потоку створення цінностей;
- широке освоєння інновацій;
- клієнтоорієнтованість;
- розвиток інноваційних комунікацій для клієнтів;
- синхронізація технологічних та управлінських процесів.

Проте концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств мають базуватися на поєднанні не тільки клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів, а й урахувати ситуаційну специфіку ринку, пов'язану з мінливістю та диференціацією запитів споживачів; інформаційно-комунікаційних та технологічних інновацій, орієнтованих на індивідуальні вимоги клієнтів; розширення економічних та загострення конкурентних відносин в умовах глобалізації пропозиції і попиту. Враховуючи вагомий вплив споживачів на діяльність підприємства, для досягнення максимального ефекту на шляху до реалізації функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, всі види діяльності й активи підприємства, а також система її функціонування повинні бути підпорядковані єдиній меті – розширення клієнтської бази та отримання лояльного клієнта, відповідно, управління конкурентоспроможністю підприємств повинно бути максимально клієнтоорієнтованим.

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства з орієнтацією на потреби споживача продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що мають місце на споживчому цільовому ринку.

Так, Р.В. Руднев обґрунтовує клієнтоорієнтованість підприємства як інструмент управління взаєминами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, і базується на трьох критеріях: ключовій компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій [8, с. 51].

С. Смерічевський і А. Татарінов переконані, що клієнтоорієнтованість відкриває для підприємств нові можливості, пов'язані зі збільшенням її відповідності потребам клієнтів, збільшенням ступеня їх задоволення та в кінцевому підсумку збільшенням прибутковості діяльності підприємств [9, с. 18].

Клієнтоорієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю підприємства слід окреслити такими ознаками, як:

- співпраця, заснована на відносинах, а не на продукті;
- спрямування розвитку конкурентного потенціалу підприємства на максимізацію тих складників, які в майбутньому забезпечать підвищення задоволення споживачів продукцією підприємства, збільшення лояльності до нього і, як наслідок, до отримання довгострокових конкурентних переваг;
- споживачі сприймають підприємство як носія певної ідеї (бренду), що має для них особливу цінність;
- орієнтація на збільшення частки ринку, залучення нових та утримання існуючих клієнтів на споживчому цільовому ринку;
- основою для збереження й розвитку взаємовідносин між підприємством та його клієнтами виступає сервісне обслуговування;
- максимізація потенційних можливостей щодо якості товару, його вартості, доставці, що забезпечується показниками гнучкості виробництва, інноваційності та відтворюваності;
- індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтами та управління відносинами з клієнтами на основі інтерактивної технології для збільшення клієнтської бази підприємства;
- широке застосування інформаційних технологій, які на основі розроблених процесів і знання потреб кожного окремого клієнта дають змогу формувати унікальні пропозиції або ж імітувати цю унікальність.

Підкреслимо, що забезпечення клієнтоорієнтованості в управлінні конкурентоспроможністю підприємств вимагає перегляду всіх основних аспектів комунікаційної та організаційної діяльності. Іншими словами, клієнтоорієнтованим слід уважати таке підприємство, чії завдання, структура та основні процеси розроблені задля оптимізації його взаємодії з клієнтами, тобто визначенні під час урахування впливу зовнішнього середовища, з одного боку, і можливостей підприємства – з іншого.

Таким чином, констатуємо, що концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів в умовах викликів та запитів сьогодення можна вважати найприйнятнішими, які дають змогу кожному підприємству, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, використовувати конкретну конкурентну стратегію.

У цьому контексті видається слушною думка тих науковців, які переконані, що в умовах глобалізації й посилення конкуренції новим джерелом досягнення конкурентоспроможності стане не зрушення витрат, а доставка споживачеві «додаткової цінності» – унікального продукту з важливими для нього характеристиками [5]. Тобто пріоритетною метою управління конкурентоспроможністю підприємства має стати максимізація ціннісних компетентностей, примноження конкурентних переваг зі збереженням прийнятного рівня витрат. Скорочення витрат при цьому стає стимулом у досягненні конкурентоспроможності, оскільки із джерела переваг воно перетворюється в обов'язкову умову. За таких обставин підприємства, що не володіють відповідними компетенціями, програють конкурентну боротьбу, а ті, що залишаться на ринках, стрімко будуть наближатися до максимально ефективного рівня функціонування. Джерело збільшення цінності для клієнта вони вбачають у його залученні до процесу створення продукту.

Отже, концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів передбачають орієнтацію діяльності підприємства на споживача під час вирішення будь-яких завдань та формування професійної гнучкості щодо реагування на ринкові коливання. Управління конкурентоспроможністю підприємств на означених концептуальних засадах спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних відносин між підприємством, споживачами та партнерами. Відповідно до таких концептуальних засад, на перші позиції виходить проблема поліпшення клієнтоорієнтованості та інноваційності підприємства.

Застосування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів передбачає таку пріоритетність вибору критеріїв управління:

- примноження конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів у процесі виробництва за рахунок освоєння інновацій, реалізації ефекту масштабу, НТП і вдосконалення системи управління;
- економія ресурсів та підвищення лояльності споживачів за рахунок підвищення якості продукції;
- за рахунок упровадження гнучких комунікацій та ланцюгів постачання, організації сервісу та гарантійного обслуговування, підвищення конкурентних позицій підприємства.

Впровадження концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів передбачає зусилля підприємства, які необхідно витратити для дослідження потреб споживачів, що спрямовані на збір та аналіз даних про постійних та потенційних клієнтів, на залучення нових споживачів товару, на надання достовірної і точної інформації покупцям про товар, на підтримку партнерських стосунків між усіма працівниками підприємства і споживачами, а також для виробництва, реалізації та продажного і післяпродажного сервісу на умовах, які б задовольняли як споживачів, так і виробників продукції.

Таким чином, окреслені концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів дають змогу сконцентрувати увагу на підвищенні ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств за рахунок задоволення потреб клієнтів, забезпечення належної якості та доступності продукції для споживачів, а також формування продуманої конкурентної стратегії.

Для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, підприємствам необхідно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим; завчасно застосовувати інноваційні та креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто формувати портфель стратегічних альтернатив та здійснювати стратегічне управління конкурентоспроможністю.

Конкурентна стратегія підприємства покликана забезпечувати необхідні умови для досягнення бажаної конкурентної позиції за певний період часу [10, с. 254].

Стратегії управління на клієнтоорієнтованих, ціннісно-компетентнісних, інноваційних засадах мають здійснюватися з урахуванням непередбачуваності розвитку подій на основі прогнозованої реакції, поєднання зовнішніх можливостей і конкурентного потенціалу підприємства. При цьому конкурентні стратегії повинні:

- відповідати цілям і перспективам підприємства;
- враховувати поетапне розгортання діяльності, формувати проміжні цілі й завдання на кожному етапі та зв'язувати ці етапи й цілі єдиними ланцюговими управлінськими рішеннями;
- враховувати реальну наявність ресурсів і потенційні можливості підприємства.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути чітко розроблений портфель стратегічних альтернатив, який інтегрує ділові й функціональні кон-

курентні стратегії підприємства, з одного боку, та дає змогу швидко реагувати на дії конкурентів – з іншого.

Висновки з проведеного дослідження. На основі розроблених концептуальних засадах пропонується процедура управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає послідовність проведення таких дій: формування структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, реалізація процесу забезпечення конкурентоспроможністю підприємства та розроблення економічного механізму щодо зміцнення і розвитку конкурентоспроможності підприємства. Водночас система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на обґрунтованих вище концептуальних засадах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складників та процесу реалізації конкурентної політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічних та технологічних основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтований нами концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на клієнтоорієнтованих, ціннісно-компетентнісних, інноваційних засадах дасть змогу створити організаційно-економічний механізм, який забезпечить ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції.

1. Балабанова Л.В. *Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга* : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

2. Бондаренко Г.С. *Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия* : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.

3. Бурр В. *Концепция устойчивого конкурентного преимущества* / В. Бурр // *Проблемы теории и практики управления*. – 2003. – № 3. – С. 107–113.

4. Галелюк М.М. *Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства* / М.М. Галелюк // *Вісник економічної науки України*. – 2008. – № 2. – С. 15–21.

5. Кротов К.В. *Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний* / К.В. Кротов, С.П. Куц, М.М. Смирнова // *Российский журнал менеджмента*. – 2008. – № 6(2). – С. 3–26.

6. *Методы организации адаптивного планирования и управления в экономико-производственных системах* / В.М. Скурихин, В.А. Забродский, П.А. Иващенко, О.Г. Штрассер. – К. : Наук. думка, 1980. – 272 с.

7. Піддубний І. *Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку* / І. Піддубний, Л. Піддубна // *Економіка України*. – 2007. – № 8. – С. 52–60.

8. Руднев Р.В. *Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании* / Р.В. Руднев // *Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.) : материалы и доклады ; под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской*. – Орел : ОрелГИЭТ, 2010. – 260 с.

9. Смерічевський С.Ф. *Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів* / С.Ф. Смерічевський, А.В. Татаринов // *Економіка та держава*. – 2007. – № 9. – С. 17–19.

10. *Стратегический менеджмент* / А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, Г.А. Буженина [и др.] ; под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.

11. Субботин А.Н. *Основные принципы научной организации управления промышленным производством* / А.Н. Субботин. – К. : Техніка, 1970. – 84 с.

E-mail: gudzee@ukr.net