

УДК 658.7.8:005.4

К. О. Дзюбіна

*Національний університет «Львівська політехніка»***МІСЦЕ ЗВОРОТНОГО МАТЕРІАЛЬНОГО ПОТОКУ
В ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто питання сутності управління зворотним матеріальним потоком та з'ясовано його місце у виробничо-господарській діяльності підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню сфер, дотичних до управління зворотним матеріальним потоком. Розглянуто місце зворотного матеріального потоку в ланцюзі постачань та в ланцюзі створення вартості підприємства.

Ключові слова: управління, зворотний матеріальний потік, суспільство споживання, відходи, реверсивна логістика, зворотна логістика, ретрологістика, управління поверненнями, зворотний маркетинговий канал, ланцюг постачань, ланцюг створення вартості.

Рассматриваются вопросы сущности управления обратным материальным потоком и уточняется его место в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Отдельное внимание уделено исследованию сфер, близких к процессу управления материальным потоком. Рассмотрено роль обратного материального потока в цепочке поставок и создания стоимости предприятия.

Ключевые слова: управление, обратный материальный поток, общество потребления, отходы, реверсивная логистика, обратная логистика, ретрологистика, управление возвратами, обратный маркетинговый канал, цепочка поставок, цепочка создания стоимости.

The essence of reverse material flow management is reviewed in the article; its position in the production and economic activity of enterprise is specified. Special attention to the areas closed to the reverse material flow management is paid. The role of reverse material flow in the enterprise supply chain and value chain is examined.

Key words: management, reverse material flow, consumer society, waste, reverse logistics, retrologistics, returns management, reverse marketing channel, supply chain, value chain.

Розвиток свідомості споживачів, перехід від ринку продавця до ринку покупця, активізування соціальної відповідальності, все більший перехід до суспільства споживання [1], розуміння важливості еколого-орієнтованого виробництва та менеджменту обумовило необхідність виділення економічного поняття «зворотний матеріальний потік» (далі – ЗМП). Фактично ЗМП існували і до цього моменту, однак управління ними носило стихійний, несистематизований характер, об'єктом якого, передусім, були відходи. Незважаючи на те, що місією більшості підприємств не є вирішення глобальних екологічних проблем, керівництво підприємств поступово усвідомлює важливість цього процесу. Управління ЗМП може бути розглянуто як інструмент підвищення рівня обслуговування споживачів, як джерело скорочення витрат на пакування та отримання здешевленої вторинної сировини, а також у контексті розвитку еколого-орієнтованого управління та зменшення тиску державних органів влади. Одним з етапів розроблення концепції та механізму управління ЗМП є визначення місця вказаної категорії у виробничо-господарській діяльності підприємства загалом та ланцюзі постачань зокрема.

Дослідження, проведене нами з метою формулювання визначення поняття «ЗМП», дає можливість стверджувати, що автори не дійшли однозначної думки щодо тлумачення цієї категорії [2–4]. Розроблені моделі та системи управління поточковими процесами на основі концепцій логістики та маркетингу дозволяють менеджерам використовувати низку методів та інструментів з метою управління зворотними матеріальними потоками. Однак розроблені моделі управління ланцю-

гами постачань не приділяють достатньої уваги управлінню ЗМП. Система управління матеріальними потоками націлена в напрямі від виробника до споживача. Про це свідчать дослідження сутності тлумачення категорії «логістика», «логістичний менеджмент», «маркетинг», «промисловий маркетинг», «маркетингова політика розподілу» тощо. Роботи [5–10] розглядають рух матеріальних та інформаційних потоків від первинного джерела до кінцевого споживача. Більш узагальненими в контексті зведення напрямів руху матеріального потоку до напрямку від виробника до споживача є концепції авторів, які розглядають сутність терміну «логістичний менеджмент» [11–13]. Однак вони також не приділяють достатньої уваги особливостям ЗМП та процесу управління ним. Фрагментарно процес управління ЗМП розглядається як частина маркетингової політики розподілу [14].

Розроблені моделі та системи моделювання дозволяють менеджерам та аналітикам все більше розуміти важливість методів та варіантів розроблення управлінських рішень для вдосконалення діяльності ланцюга постачань не лише в процесі руху від виробника до споживача, а й у зворотному напрямі. Це зумовлено передусім відмінностями в структурі прямого та зворотного ланцюгів постачання.

Метою статті є з'ясування місця ЗМП у виробничо-господарській діяльності підприємства. Для цього перед автором постали такі завдання: дослідити сфери, дотичні до ЗМП, та їх окремі елементи; сформулювати критичні зауваження щодо можливості управління ЗМП з використанням інструментарію вищевказаних сфер; визначити місце ЗМП у ланцюзі постачань та ланцюзі створення вартості.

На підставі опрацьованих джерел, присвячених проблемам менеджменту, логістики, маркетингу тощо, було запропоновано власне визначення категорії «ЗМП» [2–4]. Зворотний матеріальний потік – це сукупність сировини, реалізованої готової продукції, товарів, засобів упаковки багаторазового використання або відходів, віднесена до визначеного часового інтервалу та направлена від джерела її споживання (виявлення) до джерела безпосереднього (потенційного*) утворення з метою відновлення цінності, повторного використання, трансформації, вилучення з обігу або поводження (з відходами). Під джерелом потенційного утворення розуміються об'єкти поводження з відходами, а саме: місця чи об'єкти, що використовуються для збирання, зберігання, оброблення, утилізації, видалення, знешкодження та захоронення відходів [16]. Під «поводженням з відходами» ми розуміємо дії, спрямовані на запобігання утворення відходів, на їх збирання, перевезення, зберігання, оброблення, утилізацію, видалення, знешкодження і захоронення [16].

Дослідження сфер, дотичних до поняття «зворотний матеріальний потік» (табл. 1), показало, що основною сферою, яка розглядає сировину, товари, готову продукцію, пакування та відходи як об'єкт управління, є різновид логістики, а саме зворотна логістика (Reverse logistics) [17–24]. Деякі автори схильні до вживання терміну «реверсивна логістика» [18], однак, за своєю суттю ці поняття є однако-вими та означають узгоджений і координований комплекс заходів, який передбачає оптимізацію матеріального потоку, спрямованого зворотно до прямого. У [13] визначено сферу управління ЗМП як логістику утилізації та переробки (логістику рециклювання). Основним недоліком цього підходу є виділення як об'єкта управління виключно виробничих відходів. Німецькі та російські дослідники дають визначення поняттю «ретрологістика» – це процес планування, управління, організації, регулювання та контролю всіх залишкових потоків матеріалів (упаковка, старі продукти) та повернення товарів, а також супутніх потоків інформації [25].

* Потенційний (лат. potential – сила) – можливий, прихований [15].

Таблиця 1. Дослідження сфер, дотичних до поняття «зворотний матеріальний потік»

№ з/п	Сфери (системи, підсистеми)	Визначення	Критичні зауваження щодо застосування в управлінні ЗМП	Автори
1	2	3	4	5
1		Широке поняття, яке охоплює логістичний менеджмент та діяльність, націлену на зниження та усунення небезпечних та безпечних витрат тари та продуктів	Узагальнене тлумачення	[17, с.91–93]
2		Процес планування, реалізації та контролю логістичних товаропотоків, які вертаються зі сфери обігу та споживання в результаті зворотного розподілу готової продукції, небезпечних, пошкоджених, протермінованих та використаних товарів або тари, а також пов'язаної з ними інформації з метою відновлення їх цінності або правильної утилізації	Не враховує особливості ЗМП під час здійснення підприємством закупівельної діяльності. Не враховує загальні функції менеджменту, а саме організування, мотивування та регулювання	[18, с.107–111]
3		Сучасна система управління рухом відходів, що виникають у процесі виробництва товарів та в процесі життєдіяльності людини	Звужене тлумачення об'єктів ЗМП, а саме у виглядів відходів	[19]
4	Реверсивна (зворотна) логістика (Reverse logistics)	Процес планування, реалізації та контролю ефективного (відносно до витрат) потоку сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та пов'язаної з ними інформації від місця споживання до місця походження з метою повторного використання або видалення	Звужене тлумачення об'єктів та мети функціонування ЗМП	[20]
5		Процес планування, реалізації та контролю продуктових потоків у напрямі, зворотному прямому потоковому процесу, що має на меті скорочення використання сировини, утилізацію використаної продукції, видалення або заміну бракованої продукції	Не враховує особливості ЗМП під час здійснення підприємством закупівельної діяльності. Не враховує загальні функції менеджменту як організування, мотивування та регулювання	[21]
6		Процес планування, реалізації та контролю виробничих та ефективних (відносно витрат) потоків сировини, запасів незавершеного виробництва, готової продукції та пов'язаної з цим інформації, що переміщуються від місця споживання до місця їх походження з метою відновлення цінності або правильної їх утилізації	Не враховує загальні функції менеджменту як організування, мотивування та регулювання. Звужене тлумачення мети, а саме відсутня можливість повторного використання, трансформації, видалення з обігу ЗМП або поведіння з відходами	[22, с.74–75]

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
7	Реверсивна (зворотна) логістика (Reverse logistics)	Види діяльності, у процесі яких здійснюються повернення матеріалів до організації	Звужене тлумачення (об'єктів, мати)	[23]
8		Види діяльності, направленої на попередження повернення продукції, скорочення обсягів матеріалів у системі прямого переміщення з метою скорочення обсягів потоків повернення матеріалів, а також на забезпечення можливого повторного використання та повторної переробки матеріалів	Не враховує можливість застосування загальних функцій менеджменту. Не відокремлює види об'єктів ЗМП. Звужене тлумачення мети функціонування ЗМП	[24, с.267]
9	Ретрологістика	Охоплює процес планування, управління, організації, регулювання та контролю всіх залишкових потоків матеріалів (упаковка, старі продукти) та повернення товарів, а також супутніх потоків інформації	Не враховує можливість виникнення ЗМП на стадії закупівлі сировини. Зосереджує увагу на управлінні ЗМП готової продукції. Невкоректно відображено послідовність використання загальних функцій менеджменту	[25]
10	Логістика утилізації та переробки (рециклювання)	Охоплює в комплексі планування, керування та фізичну обробку потоку виробничих відходів та утилю, тари та упаковок, відпрацьованої продукції від вхідних місць до прийнятних для довкілля місць захоронення (зберігання) чи повторного використання (утилізації та переробки), разом із необхідним для цього інформаційним потоком, щоб прискорити процес і зменшити загальні витрати на нього	Акцентує увагу на ЗМП лише у вигляді виробничих відходів	[13, с.141]
11	Логістична підсистема в сфері повернень товарів, упаковок і відходів Управління поверненнями (Returns management)	-	Акцентує увагу на виникненні ЗМП лише на етапі постачання	[26, с.33]
12		Складова системи управління ланцюгом постачання, яка включає в себе повернення, зворотну логістику, скринінг неякісної та негарантійної продукції на «вході» у систему зворотної логістики	Узагальнене тлумачення	[27, с.38]

* Власне опрацювання автора.

Є. В. Крикавський та Н. В. Чернописька у свою чергу виділяють підсистему у сфері повернень товарів, упаковок і відходів [26].

Основні недоліки використання інструментарію сфер (систем, підсистем) у процесі управління ЗМП (табл.1) полягають у:

– обмеженому колі об'єктів управління. Різні автори виділяють або продуктові потоки загалом, або відходи зокрема. Відсутнє комплексне розуміння видів об'єктів управління ЗМП, а саме сировини, реалізованої готової продукції, товарів, засобів упаковки багаторазового використання та відходів;

– відсутності комплексної мети управління зворотними потоковими процесами. З проаналізованих у табл. 1 джерел видно, що діяльність підприємств, пов'язану з рухом ЗМП, націлено на один з результатів (зниження витрат, відновлення цінності, утилізацію, вилучення або заміну). У той час як управління ЗМП, на мою думку, потребує досягнення комплексної мети, а саме відновлення цінності, повторного використання, трансформації, вилучення з обігу або поводження (з відходами);

– відсутності послідовності в застосуванні загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контроль, регулювання) [28]. Більшість визначень категорії «зворотна логістика» використовують лише окремі з них, а саме: планування та контролювання. Автори концепції, що використовує термін «ретрологістика», пропонують змішану та не до кінця зрозумілу послідовність застосування загальних функцій менеджменту;

– зосередженні на ЗМП, які виникають лише в сфері збуту, розподілу та дистрибуції. Мається на увазі, що підприємство виступає в ролі виробника, а отже, ЗМП буде направлено «до нього» (від споживача). Ці концепції не враховують той факт, що ЗМП можуть виникати в підприємства на етапі здійснення ним закупівельної діяльності (виробниче підприємство) або в сфері постачання (торгівельне підприємство). У цьому випадку зворотний матеріальний потік буде виникати завдяки вхідному контролю ресурсів або товарів, що не відповідають обумовленим договором та стандартами характеристикам (якісним, кількісним тощо). ЗМП можуть виникати також у випадку невчасного виконання договору-постачання. Тоді підприємство виступає у ролі споживача і ЗМП буде направлено «від нього». Отже, управління ЗМП підприємства як відкритої організаційно-виробничої системи доцільно розглядати під двома кутами: з точки зору підприємства як споживача та як виробника продукції, яка в подальшому може стати об'єктом ЗМП.

Найбільш дотичною до процесу управління ЗМП є американська концепція управління поверненнями (Returns management). Вона включає в себе повернення, зворотну логістику, скринінг («gatekeeping») неякісної та негарантійної продукції на «вході» до системи зворотної логістики [27].

Окремі автори виділяють також певні елементи (функції, етапи), у яких здійснюється часткове управління ЗМП. У працях [17; 29, с. 3] подається визначення такого елемента як «зворотний розподіл». Р. Р. Ларіна визначає «зворотну логістичну операцію», як переміщення матеріального потоку та інформації в напрямку, протилежному до вхідного [30]. Окремі дослідники маркетингової політики розподілу виділяють такий різновид каналу розподілу як «зворотний канал» [31]. Він використовується для відправлення виробів на вторинну переробку, а також на заміну та ремонт. Одночасно вчені [31, с. 18; 32] визначають «канал розподілу» як сукупність незалежних організацій (посередників), які беруть участь у просуванні товару чи послуг від виробника до споживача, який використовує цей товар для безпосереднього споживання чи для виробництва інших товарів. Таким чином, існує неуз-

годженість між визначенням сутності прямого каналу розподілу та зворотного як одного з його різновидів. Це ще раз підтверджує необхідність виділення ЗМП в окремий об'єкт управління.

Місце ЗМП у виробничо-господарській діяльності підприємства можна відобразити, аналізуючи функціонування ланцюга постачань (рис. 1). Споживач може здійснювати повернення сировини (у випадку закупівлі підприємством неякісної сировини для подальшого виготовлення продукції), реалізованої готової продукції, товарів, засобів упаковки багаторазового використання або відходів безпосередньо виробнику або посереднику, у якого цей об'єкт ЗМП було придбано.

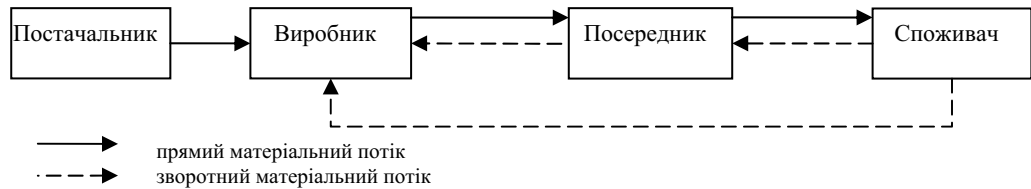


Рис. 1. Місце зворотного матеріального потоку в ланцюзі постачань підприємства (власна розробка автора)

Управління ЗМП, на нашу думку, доцільно здійснювати в контексті управління ланцюгом постачань (Supply chain management). На думку дослідників [32], процес управління ланцюгом постачань (SCM) доцільно розглядати як додатковий вид діяльності в ланцюзі створення вартості підприємства М. Портера. Управління ланцюгом постачань розглядають також як окремий етап створення вартості в логістиці, якому притаманне зменшення інтенсивності капіталовкладень та збільшення інтенсивності управління. SCM націлено на управління всіма процесами в логістичному ланцюзі постачань, а також самим ланцюгом постачань. Саме управління ланцюгом процесів має сьогодні велике значення, оскільки внаслідок зростання поділу праці та зменшення частки участі у виробництві кінцевого продукту у підприємства скорочується спектр виробничих функцій [33].



Рис. 2. Місце управління ЗМП у ланцюзі створення вартості М. Портера (розроблено автором на підставі [32; 34])

Мною пропонується розглядати процес управління ЗМП як складову ланцюга створення вартості М. Портера, за допомогою якою підприємство може створити додаткову вартість та отримати конкурентну перевагу (рис. 2).

Оскільки управління ЗМП є складовою ланцюга створення вартості та управління ланцюгом постачань, воно повинно бути націлене одночасно на збільшення цінності продукту (протягом усього ланцюга створення вартості) та на зниження витрат (протязі усього ланцюга постачань).

Необхідно також зауважити, що працівники, які беруть участь у здійсненні першочергових операцій, частково залучені до здійснення допоміжних операцій. Тому для ефективного управління ЗМП підприємство повинно застосовувати відповідні організаційні структури шляхом реалізації загальної функції менеджменту організування.

Висновки. Визначення місця ЗМП у діяльності підприємства є важливим кроком на шляху до формування механізму управління ЗМП. Оскільки вітчизняні науковці не дійшли однозначної думки щодо систематизації знань у сфері управління матеріальними потоками, направленими зворотно до класичного прямого, існує нагальна необхідність розроблення механізму управління ЗМП. При цьому потрібно враховувати основні концепції менеджменту, логістики, маркетингу тощо. Це дозволить підприємствам створити додаткові конкурентні переваги, частково зменшити вартість сировини та зменшити вплив на довкілля.

Перспектива подальших наукових досліджень полягає у визначенні місця ЗМП у діяльності підприємства як відкритої виробничо-організаційної системи; розробленні класифікації ЗМП, аналізуванні сучасного стану вітчизняного законодавства, що впливає на процес управління ЗМП; аналізуванні досвіду економічно розвинених країн в сфері управління ЗМП; формуванні принципів та системи показників оцінювання та ефективності управління ЗМП; розробці механізму управління ЗМП.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Кендюхов О. Суспільство споживання як національна трагедія України [Електронний ресурс] / О. Кендюхов // Дзеркало тижня. – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://dt.ua/POLITICS/suspilstvo_spozhivannya_yak_natsionalna_tragediya_ukrayini-73290.html
2. Дзюбіна К. О. Обґрунтування необхідності управління зворотними матеріальними потоками промислового підприємства / К. О. Дзюбіна // «Modern trends in scientific thought development»: materials digest of the second International Scientific Conference. – All-Ukrainian Academic Union of specialists for professional assessment of scientific research and pedagogical activity. – О.: InPress. – С. 46–49.
3. Дзюбіна К. О. Теоретичні засади визначення сутності економічної категорії «зворотний матеріальний потік»: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми економіки і менеджменту», присвяченої 45-річчю ІНЕМ НУ «Львівська політехніка» / К. О. Дзюбіна. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. – С. 101–103.
4. Дзюбіна К. О. Дослідження понятійно-категоріального апарату дефініції «зворотний матеріальний потік» [Електронний ресурс]: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» / К. О. Дзюбіна. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20111019/1_dzyubinaKO.htm
5. Логистика: учеб. пособ. / под. ред. Б. А. Аникина. – М.: Информ, 1997. – 328 с.
6. Миротин Л. Б. Транспортная логистика: учеб. пособ. / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М.: Брандес, 1996. – 212 с.
7. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
8. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ / Є. В. Крикавський. – Л.: Інтеллект-Захід, 2004. – 414 с.
9. Кальченко А. Г. Логістика: підручник / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.

10. Гаджинский А. М. Логистика: учеб. для высших и средних спец. учеб. завед. / А. М. Гаджинский. – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 228 с.
11. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко; за ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 440 с.
12. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков. – Х.: ІНЖЕК, 2005. – 224 с.
13. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
14. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.
15. Сучасний тлумачний словник української мови: 65000 слів / за заг. ред. докт. філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. – Х.: Школа, 2006. – 1008 с.
16. Закон України «Про відходи» № 187/98 від 05.03.1998.
17. Современная логистика: пер. с англ. / Д. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мерфи. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – С. 91–93.
18. Зуева О.Н. Реверсивная логистика в управлении запасами / О.Н. Зуева // Журнал Байкальского государственного университета экономики и права. Известия ИГЭА. – 2009. – № 1 (63).
19. Д'якова О. О. Напрями використання принципів реверсивної логістики на підприємствах України [Електронний ресурс]: матеріали інтернет-конференції / О. О. Д'якова, Ю. М. Попова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2009/Economics/43961.doc.htm
20. Reverse Logistics Executive Council [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rlec.org/glossary.html>
21. Fundamentals of Logistics Management / Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. – McGraw-Hill. – 1997. – 640 p.
22. Лайсон К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: пер. с 6-го англ. изд. / К. Лайсон, М. Джиблингем. – М., 2005. – 798 с.
23. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок: пер. с англ. / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
24. John L. Gattorna. Gower Handbook of Supply Chain Management. – Gower Publishing Company, 5-th ed. – 2003. – 720p.
25. Левкин Г. Г. Экологические аспекты управления цепями поставок [Електронний ресурс] / Г. Г. Левкин // Логистика. – 2009. – № 2.– С. 24-25. – Режим доступу: <http://scipeople.ru/publication/99215>
26. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. – Львів: Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2009. – 264 с.
27. Dale S. Rogers. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. / Dale S. Rogers, Ronald S. Tibben-Lembke. – Reverse logistics executive council, 1998. – 275 p.
28. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
29. Council of Logistic Management. Oak Brook, IL. Reuse and Recycling – Reverse Logistics Opportunities. – 1993. – P.3.
30. Ларіна Р. Р. Логістика: навч. посіб. / Р. Р. Ларіна. – Д.: ВІК, 2005. – 335 с.
31. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.
32. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок: пер. с англ. / Дж. Шапиро; под ред. В. С. Лукинського. – Спб.: Питер, 2006. – 720 с.
33. Кох Иоахим. Тенденции в международной логистике [Електронний ресурс] / Кох Иоахим // Логинфо. – 2007. – № 6(103).– Режим доступу: <http://loginfo.ru/issue/103>
34. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – N.-Y.: The Free Press, 1985.

Надійшла до редколегії 08.11.2011