

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-35-10

УДК 658:005

Пилипенко А.А.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>
E-mail: aapil@hneu.edu.ua*

Пилипенко С.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6578-7161>
E-mail: snpil@ukr.net*

РЕСУРСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ІНТЕГРОВАНИХ ОБ'ЄДНАНЬ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено питанням організації ресурсного забезпечення процесів життєдіяльності інтегрованого об'єднання підприємств, створеного для спільного просування ринкової цінності. Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад організації стратегічного управління ресурсозбереженням корпоративного об'єднання підприємств на основі використання методології архітектурного опису організації (Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO). Механізм управління ресурсозбереженням описано з використанням стейкхолдерської парадигми, коли ключові стейкхолдери спільно визначають орієнтири його роботи. Такі орієнтири пов'язані з елементами ресурсної стратегії підприємства та сукупністю бізнес-правил оптимізації рівня витрат, описаних за допомогою DEMO-методології. Відповідно до бізнес-правил, за допомогою розробленої об'єктно-рольової моделі розроблено систему показників контролю над реалізацією політики ресурсозбереження.

Ключові слова: ресурсна стратегія, механізм ресурсозбереження, бізнес-інжиніринг, інтеграція корпоративних підприємств, управління витратами.

Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. РЕСУРСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена организации ресурсного обеспечения жизнедеятельности интегрированного объединения предприятий, созданного для совместного продвижения рыночной ценности. Целью исследования является развитие теоретико-методологических основ организации стратегического управления ресурсосбережением корпоративного объединения предприятий на основе использования методологии архитектурного описания организации (Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO). Механизм управления ресурсосбережением описан с использованием стейкхолдерской парадигмы, когда ключевые стейкхолдеры совместно определяют ориентиры его работы. Такие ориентиры связаны с элементами ресурсной стратегии предприятия и совокупностью бизнес-правил оптимизации уровня затрат, заданных с помощью DEMO-методологии. В соответствии с бизнес-правилами, с помощью разработанной объектно-ролевой модели составлена система показателей контроля над реализацией политики ресурсосбережения объединения предприятий.

Ключевые слова: ресурсная стратегия, механизм ресурсосбережения, бизнес-инжиниринг, интеграция корпоративных предприятий, управление затратами.

Pylypenko Andriy, Pylypenko Svetlana. THE INTEGRATED ASSOCIATIONS OF CORPORATE ENTERPRISES RESOURCE AND COST MANAGEMENT ORGANIZING

The one way of how the enterprise could compete in the promotion the market value is the integration process based on the core competencies. Because of this, the problem of rational resource support organizing of such integrated association functioning has become extremely popular. The hypothesis of the research is coming up with the idea about the necessity of extending the criterion for resource optimization to corporate strategy. The purpose of this paper is to develop the theoretical explanation of integrated enterprise association recourse saving management process development. The business-engineering framework and the design and engineering methodology for organizations (DEMO) have been used for describing the resource-saving mechanism functioning. The usage of the stakeholder's paradigm for such mechanism functioning development has been offered. The main idea here is the improvement of stakeholder's negotiation process about the guidelines and strategies of resource conservation. The understanding of the enterprise resource strategy has been expanded through the organizational capabilities concept adding. The possibility for the decentralized resource-saving approach implementation to the strategic business units within an integrated association has been described. The consistent resource conservation policy has been presented as the main advantage of this resource-saving approach. The business rules system for the resource strategy of integrated enterprise association development and implementation has been justified. Each of these business rules has been presented as a communication process result described by the DEMO methodology. The system of indicators for resource-saving policy implementation monitoring has been put in line with the offered business rules system.

Keywords: resource strategy, resource-saving mechanism, business engineering, corporate enterprises integration, cost management.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства мають доволі широкий перелік інструментів досягнення успіху у конкурентній боротьбі. Перш за все це інструменти маркетингу, які визначають пара-

метри та характеристики створюваної цінності, яка задовольняє певний інтерес споживача. Оптимізація витрат за якимось критерієм, який відповідає вибраній стратегії підприємства, забезпечує зрос-

тання ефективності господарювання і призводить до подальшого підсилення рівня стійкості конкурентної позиції підприємства та його ринкової влади. Така стійкість може досягатися як за рахунок кооперації чи інтеграції з іншими товаровиробниками, так і на основі раціоналізації управління витратами. З огляду на дієвість поєднання зазначених інструментів поліпшення процесу конкурентного позиціонування, проблема організації управління витратами інтегрованого об'єднання підприємств набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі існує широкий перелік досліджень, присвячених управлінню витратами суб'єктів господарювання. Це такі дослідники, як О.В. Чумак [8] (висвітлила особливості організації інформаційного забезпечення механізму управління витратами), Дж. Шанк [9] (уперше розглянув стратегічні аспекти управління витратами в рамках ланцюга вартості та сукупності факторів формування витрат), І.В. Мілаш [6] (визначила місце управління витратами в реалізації концепції збалансованої системи показників) та Г.В. Козаченко з співавторами [3] (представили концепцію функціонального управління затратами). Можна побачити, що вчені докладно охарактеризували поняття управління витратами та висвітлили особливості формування відповідного механізму управління, хоча, на нашу думку, при цьому недостатньо докладно розглянули зв'язок параметрів задоволення споживача з понесеними витратами. Такий зв'язок максимально повно декларується концепцією комплексного управління вартістю, або вартісного інжинірингу (Total Cost Management Framework), докладно описаною А.В. Цветковим [7]. Дана концепція декларує доречність організувати управління витратами впродовж усього життєвого циклу підприємства, продукту (цільової системи), об'єкта тощо. Відповідно, доречним убачається розповсюдження даної пропозиції й на управління ресурсозбереженням.

Отже, на думку авторів, мета управління витратами зміщується з їх мінімізації чи оптимізації за вибраним критерієм на максимальне задоволення вимог цільової системи та підтримка практик життєвого циклу, що є певним розширенням означених у [3; 6; 8] підходів. При цьому, приймаючи гіпотезу щодо необхідності розповсюдження критерія ресурсозбереження на стратегічний процес підприємства, необхідно врахувати пропозиції Д.Дж. Колліса [4] щодо підпорядкування корпоративної стратегії характеристикам доступних для алокації ресурсів та розробки Дж. Тиса [13] щодо необхідності створення умов для динамічного забезпечення узгодженості ключових компетенцій підприємства зі змінами його бізнес-середовища. Орієнтація на розробки [4; 13] є базисом створення контурів управління витратами підприємства, оптимізованих за критерієм ресурсозбереження. Під час визначення змісту даного критерія будемо користуватися тлумаченнями І. Іванова («комплекс заходів забезпечення зростаючих потреб та раціоналізації використання ресурсів» [1, с. 130]) та А. Каленюк («метод скорочення витрат ресурсів у виробництві та експлуатації» [2, с. 116]). Такі тлумачення [1; 2] відбивають загальноприйняте розуміння ресурсозбереження, а отже, потребують доопрацювання відповідно до охарактеризованої у [7] означеної концепції вартісного інжинірингу.

Мета дослідження. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у розвитку теоретико-методологічних засад організації

стратегічного управління ресурсозбереженням корпоративного об'єднання підприємств на основі застосування концепції бізнес-інжинірингу. Реалізація даної мети передбачає послідовне вирішення таких завдань: розроблення загальної моделі взаємодії суб'єктів управління витратами, формування бізнес-правил управління ресурсозбереженням, моделювання процесів ресурсозбереження.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В основу досягнення мети дослідження пропонується покласти описану А.І. Левенчуком [5] стейкхолдерську парадигму, у рамках якої формується перелік стейкхолдерів, інтереси яких визначають вимоги до ресурсного забезпечення життєдіяльності об'єднання підприємств. Узгодження інтересів стейкхолдерів, своєю чергою, пропонуємо базувати на розробленій Дж. Діетцом [10] концепції онтологічного моделювання діяльності підприємства. Дана концепція отримала розвиток у дослідженнях Т. Джансена [12] й Дж. Хугерворста [11] та отримала назву методології архітектурного опису організації (Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO). Перевагою DEMO-методології є можливість моделювання мереж взаємодії стейкхолдерів. Авторський варіант мережі розподілу відповідальності щодо визначення параметрів управління витратами та ресурсозбереженням подано на рис. 1.

Представлена на рис. 1 модель взаємодії суб'єктів та об'єктів управління витратами за критерієм ресурсозбереження відображає сукупність комунікаційних актів, описаних із використанням DEMO-методології. Метою кожного з таких актів є отримання домовленості щодо бажаного результату, який влаштовує усіх учасників переговорного процесу та відповідає глобальним настановам діяльності окремих учасників та інтегрованого об'єднання у цілому. У сфері управління витратами та ресурсозбереженням такі глобальні настанови визначаються параметрами ресурсної стратегії об'єднання (за її формування на рис. 1 відповідає продуктово-комунікаційний акт В-Т03) та фіксуються у корпоративній стратегічній карті збалансованої системи показників (формується за допомогою елемента В-Т07, який трансформує настанови стратегічної карти у ключові індикатори ефективності, КРІ). Реалізація комунікаційного процесу призводить до адаптації сформованих КРІ до вимог контурів управління витратами та параметрів роботи механізму ресурсозбереження. Зазначимо, що кожен із комунікаційних актів призводить до отримання визначеного у табл. 1 результату. Перевагою DEMO-методології є можливість зв'язування таких результатів із системою бізнес-правил мінімізації витрат ресурсів. У табл. 1 такі бізнес-правила розподілено відповідно до задекларованих у меті статті контурів ресурсозбереження та управління витратами.

Перевагою задекларованого у табл. 1 підходу є розширення традиційних підходів до організації управління витратами та ресурсозбереженням концептом організаційних можливостей, під якими розуміють устояну спроможність виконувати певну діяльність або надавати заданий рівень сервісу зовнішнім та внутрішнім споживачам. Відповідно, й управління витратами орієнтується на забезпечення ресурсами виконання певної організаційної спроможності, потрібної для підтримки руху цільової системи за її життєвим циклом. Механізм ресурсозбереження, своєю чергою, орієнтується на формування таких практик підтримки життєвого циклу цільової системи, які забезпечують зростання

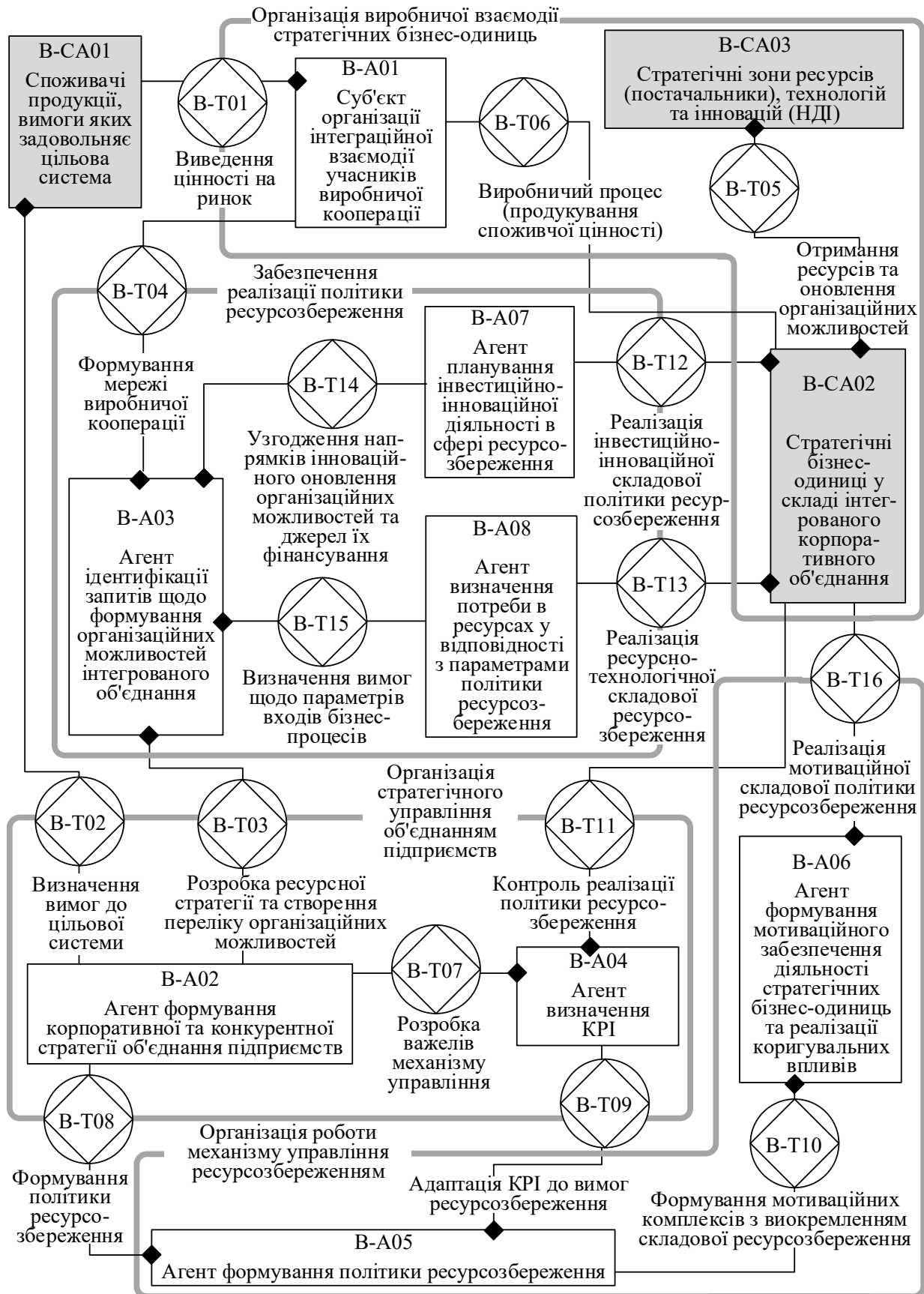


Рис. 1. Глобальна модель організації взаємодії суб'єктів механізму управління ресурсозбереженням інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств

Таблиця 1

Формування бізнес-правил управління витратами інтегрованого об'єднання підприємств та їх оптимізації за критерієм ресурсозбереження

Номер транзакції в моделі на рис. 1	Результат реалізації транзакції	Бізнес-правила управління витратами	Вимоги до організації ресурсозбереження
T01 – Виведення цінності на ринок та задоволення ідентифікованих інтересів споживача	R01 – запити споживача задоволено. Цінність виведено на ринок (рух цільової системи за життєвим циклом забезпечено)	Визначення логіки зв'язування понесених витрат, вимог до ресурсів, орієнтирів управління проектами та атрибутами створюваної цінності	Ідентифікація можливого ефекту від ресурсозбереження у споживача пропонованої ринку цільової системи
T02 – визначення вимог до цільової системи та ідентифікація параметрів системи забезпечення	R02 – характеристики цільової системи визначено та відповідний до них комплекс 4P-маркетингу сформовано	Правила алокації ресурсів та оптимізації витрат за стадіями життєвого циклу цільової системи. Принципи адаптації витрат до зміни її параметрів	Визначення конкурентних переваг цільової системи в частині економії ресурсів під час її експлуатації споживачем продукції
T03 – формування переліку організаційних можливостей підприємства	R03 – ресурсну стратегію, розширену концептом організаційних можливостей сформовано	Принципи забезпечення ефективної реалізації наявного потенціалу (організаційних можливостей) для задоволення інтересів	Оптимізація рівня розкриття потенціалу учасників об'єднання. Трансформація бізнес-процесів
T04 – формування інтегрованої мережі виробничої кооперації	R04 – вимоги до виробничої кооперації сформовано та інституціоналізовано	Правила відбору учасників розширеної логістичної мережі створення споживчої вартості	Відповідність організаційних можливостей вимогам ресурсозбереження
T05 – отримання ресурсів та оновлення організаційних можливостей об'єднання	R05 – взаємодія із зонами стратегічних ресурсів налагоджена. Потрібні технології отримано	Правила створення набору постачальників та інфраструктури. Правила залучення технологій до виконання процесів	Залучення ресурсів на основі кооперації із суб'єктами, орієнтованими на заходи з ресурсозбереження
T06 – створення споживчої цінності (процес виробництва)	R06 – процес виробництва організовано та переведено у регулярний режим	Правила реконфігурації бізнес-процесів та оптимізації логістичних і виробничих витрат	Орієнтація на ефект синергії від об'єднання ресурсів і технологій в об'єднанні
T07 – розроблення важелів управління об'єднанням у цілому	R07 – важелі механізму управління об'єднанням та сукупність КРІ визначено	Визначення сукупності носіїв витрат та їх зв'язку з важелями управління витратами	Залучення до механізму управління витратами параметрів ресурсозбереження
T08 – формування політики ресурсозбереження	R08 – політику ресурсозбереження сформовано	Принципи забезпечення якості та правила створення запасів ресурсів	Правила делегування повноважень щодо ресурсозбереження
T09 – адаптація КРІ до вимог ресурсозбереження	R09 – значення індикаторів ефективності адаптовано до вимог ресурсозбереження	Принципи мобілізації ресурсів у розрізі організаційних можливостей об'єднання підприємств	Орієнтація на технології, які сприяють раціональному використанню ресурсів
T10 – формування мотиваційних комплексів у системі BSC	R10 – вимоги до мотиваційного забезпечення ресурсозбереження визначено	Принципи організації системи мотивації та зв'язок мотивів із моніторингом відхилень витрат	У мотиваційних комплексах виокремлено складник підтримки ресурсозбереження
T11 – контроль реалізації політики ресурсозбереження об'єднання у цілому	R11 – внутрішній контроль над реалізацією політики ресурсозбереження організовано	Логіка визначення границь контролю ресурсів. Рівень самоорганізації у виконанні розробленого кошторису витрат	Пропозиції щодо зміни способів організації виробництва та їх впливу на рівень ресурсозбереження
T12 – реалізація інвестиційно-інноваційного складника ресурсозбереження	R12 – інноваційно-інвестиційний складник політики ресурсозбереження реалізовано	Правила адаптації до змін у технологічному процесі. Інвестиційні моделі залучення інноваційних видів ресурсів	Узгодженість напрямів поліпшення параметрів техніки та устаткування із цільовою системою
T13 – реалізація ресурсно-технологічного складника політики ресурсозбереження	R13 – вимоги до ресурсів, технологій їх обробки та організації роботи об'єднання визначено	Принципи присутності в стратегічних зонах ресурсів. Правила інтеграційно-коопераційної взаємодії у сфері витрат	Параметри створення нових технологій ресурсозбереження. Поліпшення структури виробництва
T14 – узгодження напрямів інноваційного оновлення організаційних можливостей	R14 – напрями інноваційного оновлення організаційних можливостей та їх фінансування узгоджено	Правила провадження та фінансування інновацій. Вимоги залучення інвестицій у ресурсозбереження. Вимоги до ефективності здійснення витрат	Фінансова політика інтегрованого об'єднання орієнтована на підтримку заходів із ресурсозбереження
T15 – визначення вимог до параметрів входів бізнес-процесів за критерієм оптимізації потенціалу об'єднання	R15 – вимоги до параметрів входів бізнес-процесів та технології реалізації бізнес-процесів корпоративного об'єднання визначено	Критерії оптимізації логістичних витрат та витрат процесів. Правила створення запасів та залучення нових видів ресурсів. Правила щодо якості вхідних ресурсів	Використання високотехнологічного устаткування. Оновлення засобів виробництва. Розширене відтворення. Ліквідація втрат ресурсів
T16 – реалізація мотиваційного складника політики ресурсозбереження	R16 – мотиваційний складник політики ресурсозбереження об'єднання реалізовано	Ступінь централізації управління ресурсами. Рівень диверсифікації ресурсів у розрізі мотиваційних комплексів	Форми стимулювання за додержання орієнтирів ресурсозбереження й мінімізацію витрат

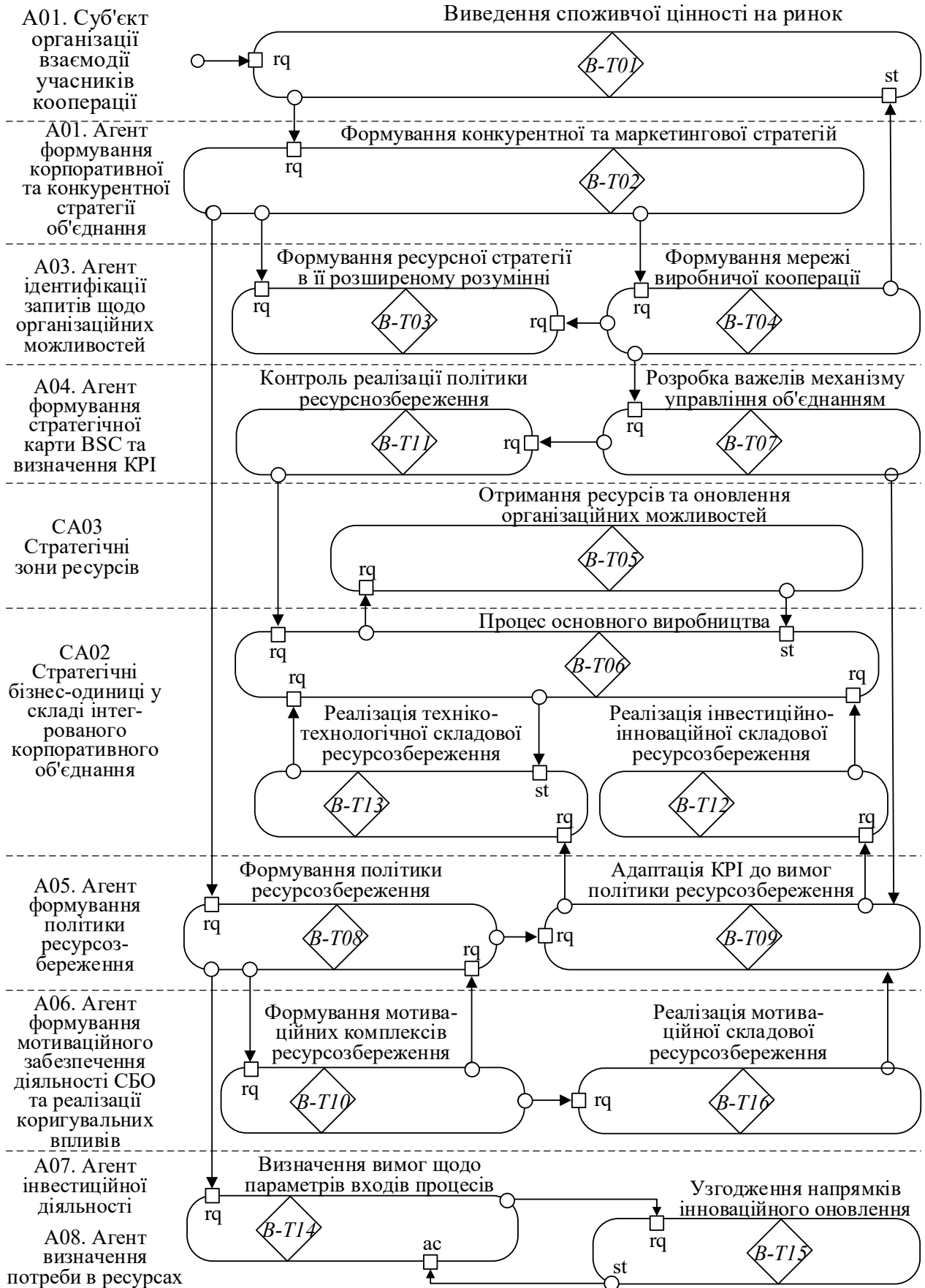


Рис. 2. Моделювання перебігу процесів ресурсозбереження

ефективності господарської діяльності інтегрованого об'єднання у цілому. У такому аспекті контури управління витратами вибудовуються відповідно до принципів і правил, закладених у ресурсну та корпоративну стратегії.

Як можна побачити з табл. 1 та рис. 1, основу підтримки руху цільової системи за її життєвим циклом становить реалізація виробничого процесу, який супроводжується низкою додаткових процесів, орієнтованих на розроблення й реалізацію заходів із ресурсозбереження. Перелік таких процесів, взаємодія яких описана за допомогою DEMO-методології, наведений на рис. 2. Із нього можна побачити зв'язок суб'єктів механізму управління витратами та процесів ресурсозбереження. При цьому змістовно на рис. 2 виділяються два складники: формування стратегії ресурсозбереження та діяльності щодо її реалізації.

Представлена на рис. 2 сукупність процесів (у DEMO ідентифікується як Process structure diagram методології) є основою для налагодження зазначеного вище комунікаційного процесу щодо динаміки та рівня витрат між ключовими стейкхолдерами. У DEMO-методології подібний комунікаційний процес описується у вигляді певної послідовності. Дана послідовність: починається із запиту (request, rq); передбачає проходження стадій обіцянки (promise, pm) та завершення виконання дії (state, st); завершується прийняттям (assert, ac) або відхиленням (refuse, rf) ініціатором запиту результатів виконання продуктового акта (T_i). У послідовності « $rq_{T_i} - pm_{T_i} - st_{T_i} - ac_{T_i} / rf_{T_i}$ » управління витратами відбу-

вається відповідно до означеної на рис. 1 моделі взаємодії стейкхолдерів. Модель комунікаційної взаємодії, яка відповідає за інтеграцію критерія ресурсозбереження до контурів управління витратами, подано на рис. 3.

Представлена на рис. 3 модель не відображає комунікації щодо узгодження характеристик цільової системи, хоча логіка моделювання переговорного процесу повною мірою відповідає наведеному на рис. 3 фрагменту донесення параметрів програми ресурсозбереження до учасників мережі виробничої кооперації.

Висновки. У статті представлено авторське вирішення проблеми організації ресурсного забезпечення процесів життєдіяльності інтегрованого об'єднання підприємств, створеного для спільного просування ринкової цінності. Інструментом вирішення даної проблеми постала парадигма опису взаємодії ключових стейкхолдерів за допомогою методології архітектурного опису організації (Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO). Використання DEMO дало змогу інтегрувати критерій ресурсозбереження до контурів управління витратами та сформуванню відповідну сукупність бізнес-правил. Разом із тим авторські пропозиції потребують певного доопрацювання, що становитиме перспективу подальших досліджень. По-перше, треба розширити означені у табл. 1 бізнес-правила чітким відображенням наслідування складників корпоративної стратегії та врахуванням фрактальності побудови об'єднання корпоративних підприємств. По-друге, для всіх ідентифікованих агентів управління витра-

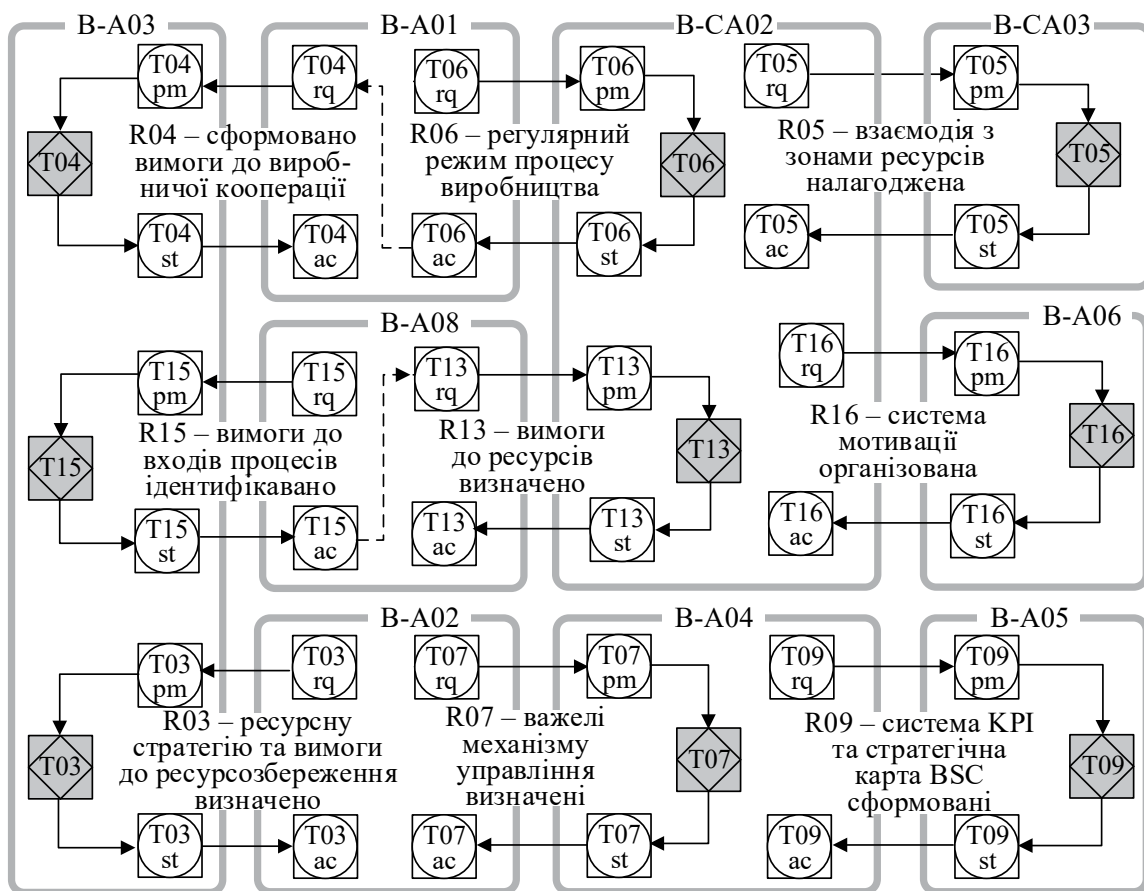


Рис. 3. Моделювання комунікаційного процесу стейкхолдерів механізмів управління витратами та ресурсозбереженням (фрагмент)

тами інтегрованого об'єднання необхідно чітко визначити їхнє місце в організаційній структурі інтегрованого об'єднання (призначити організаційні місця) та передбачити врахування параметрів розподілу корпоративного контролю. По-третє, необхідно навести конкретні приклади транслявання елементів політики ресурсозбереження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Иванов Н.И., Бреславцев А.В., Хижняк Л.Г. Ресурсобеспечение промышленных предприятий. Донецк : ИЭН, 1999. 355 с.
2. Каленюк А.А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе управления ресурсосбережением. *Вестник СГСЭУ*. 2009. № 4(28). С. 116–118.
3. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства : монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.
4. Коллис Д.Дж., Монтомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. Москва : Олимп-Бизнес, 2007. 400 с.
5. Левенчук А.И. Системное мышление. Москва : Издательские решения, 2018. 440 с.
6. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 286 с.
7. Цветков А.В. Total Cost Management. Основы комплексного управления стоимостью. Интегрированный подход к управлению портфелями, программами и проектами. Москва : AACE International, 2017. 460 с.
8. Чумак О.В., Андрищенко І.С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : Іванченко І.С., 2016. 268 с.
9. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности. Санкт-Петербург : Бизнес Микро, 1999. 288 с.
10. Dietz J. Enterprise Ontology. Theory and Methodology. The Netherlands: Springer, 2006. 240 с.
11. Hoogervorst J. Enterprise Governance and Enterprise Engineering. The Netherlands : Springer, 2009. 443 с.
12. Janssen T. Enterprise Engineering. Sustained Improvement of Organizations. The Netherlands : Springer, 2016. 148 с.
13. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management. New York : Oxford University Press, 2009. 299 с.

REFERENCES:

1. Ivanov N.I., Breslavcev A.V., Hijnjak L.G. (1999). Resursobespechenie promyshlennyh predpriyatij [Resource support for industrial enterprises]. Donetsk : IJeN. [in Russian]
2. Kalenyuk A.A. (2009). Povyshenie konkurentosposobnosti predpriyatija na osnove upravlenija resursosberezeniem [Improving the competitiveness of enterprises through resource management]. *Vestnik SCSJU*, 4(28), 116–118. [in Russian]
3. Kozachenko G.V., Pogorelov Ju.S., Makuhin G.A. (2007). Upravlinnja zatratamy pidpryjemstva [Cost Management]. Kyiv : Libra. [in Ukrainian]
4. Kollis D.Dzh., Montgomeri S.A. (2007). Korporativnaja strategija. Resursnyj podhod [Corporate strategy. Resource approach]. Moskva : ZAO «Olimp-Biznes». [in Russian]
5. Levenchuk A.I. (2018). Sistemnoe myshlenie [Systemic thinking]. Moskva : Izdatel'skie reshenija. [in Russian]
6. Milash I.V., Krasnousov A.V. (2015). Strategichne upravlinnja vytratamy pidpryjemstv rozdrubnoi' torgivli [Cost Management for Retailers]. Harkiv : HDUHT. [in Ukrainian]
7. Cvetkov A.V. (2017). Total Cost Management. Osnovy kompleksnogo upravlenija stoimost'ju. Integrirovannyj podhod k upravleniju portfeljami, programmami i proektami [Total cost management. Basics of integrated value management. An integrated approach to portfolio, program and project management]. Moskva : AACE International. [in Russian]
8. Chumak O.V., Andriushhenko I.S. (2016). Upravlinnja vytratamy v informacijno-analitychnij systemi pidpryjemstv restorannogo gospodarstva [Cost Management in the Information and Analytical System of Restaurant Enterprises]. Harkiv : Ivanchenko I.S. [in Ukrainian]
9. Shank Dzh., Govindaradzhan V. (1999). Strategicheskoe upravlenie zatratami: novye metody uvelichenija konkurentosposobnosti [Strategic cost management: new methods to increase competitiveness]. SPb. : Biznes Mikro. [in Russian]
10. Dietz J. (2006). Enterprise Ontology. Theory and Methodology. The Netherlands: Springer.
11. Hoogervorst J. (2009). Enterprise Governance and Enterprise Engineering. The Netherlands: Springer.
12. Janssen T. (2016). Enterprise Engineering. Sustained Improvement of Organizations. The Netherlands: Springer.
13. Teece D.J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2019.
The article was received 01 September 2019.