

СИМПТОМНА АНАЛІТИКА БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

© 2015 ЧЕПУРДА Л. М., ТАНЬКОВ К. М.

УДК 338.48

Чепурда Л. М., Таньков К. М.,
Симптомна аналітика бізнесу у сфері послуг

У роботі розглядається специфіка сучасних проблем бізнесу у сфері послуг, які пов'язуються із необхідністю враховувати темпи змін технологічних можливостей підприємства. Зазначається, що для розвитку реальної виробничо-обслуговуючої системи характерний багатоетапний процес. При цьому статистичні дані змін тих чи інших параметрів такої системи відбивають результати одночасного впливу факторів, що обумовлені об'єктивними законами. Показано, що принципово важливим є те, що розвиток будь-якої виробничо-обслуговуючої системи не може мати природних меж: відбувається чергування періодів прискореного зростання надання послуг з періодами уповільнення темпів взаємодії зі споживачами при отриманні позитивних результатів. У періоди прискореного зростання реалізуються нові технологічні можливості, які були визначені у періоди уповільнення темпів взаємодії. Представлена концептуальна модель зміни технологічних можливостей підприємства сфери обслуговування, яка відбиває характер формування і реалізації стратегічних рішень відносно змішаних інвестицій у розвиток виробничо-обслуговуючої системи. Це подальша підтримка існуючих технологічних можливостей при умові одночасного розвитку нових технологічних можливостей шляхом більш ефективного вибору ресурсів та їх комбінації, ніж у конкурентів.

Ключові слова: симптомна аналітика, бізнес у сфері послуг, технологічні можливості, модель зміни технологічних можливостей

Рис.: 2. Бібл.: 11.

Чепурда Лариса Михайлівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

Email: unicorn1963@bk.ru

Таньков Костянтин Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

Email: tankovkn@ya.ru

УДК 338.48

УДК 338.48

Чепурда Л. М., Таньков К. Н.

Симптомная аналитика бизнеса в сфере услуг

В работе рассматривается специфика современных проблем бизнеса в сфере услуг, которые связываются с необходимостью учитывать темпы изменений технологических возможностей предприятия. Отмечается, что для развития реальной производственно-обслуживающей системы характерен многоэтапный процесс. При этом статистические данные изменений тех или иных параметров такой системы отражают результаты одновременного влияния факторов, обусловленных объективными законами. Показано, что принципиально важным есть то, что развитие любой производственно-обслуживающей системы не может иметь естественных пределов: происходит чередование периодов ускоренного роста предоставления услуг с периодами замедления темпов взаимодействия с потребителями при получении новых позитивных результатов. В периоды ускоренного роста реализуются новые технологические возможности, которые были определены в периоды замедления темпов взаимодействия. Представлена концептуальная модель смены технологических возможностей предприятия сферы обслуживания, отражающая характер формирования и реализации стратегических решений относительно смешанных инвестиций в развитие производственно-обслуживающей системы. Это дальнейшая поддержка существующих технологических возможностей при условии одновременного развития новых технологических возможностей путем более эффективного выбора ресурсов и их комбинации, чем у конкурентов.

Ключевые слова: симптомная аналитика, бизнес в сфере услуг, технологические возможности, модель смены технологических возможностей

Рис.: 2. Библ.: 11.

Чепурда Лариса Михайловна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, кафедра туризма и гостинично-ресторанного дела, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкасы, 18006, Украина)

Chepurda L. M., Tankov K. N.

Symptom Analytics of Business in the Service Industry

The work focuses on the characteristic aspects of current problems of businesses in the service industry which are associated with the necessity of taking into account the rates of change in the technological capabilities of an enterprise. It is noted that a multistage process is typical for the development of an actual production and service system. At the same time, statistical data on changes in certain parameters of such a system reflect the results of the simultaneous influence of factors arising for objective reasons. The work demonstrates the critical importance of the fact that the development of any production and service system cannot have any natural boundaries: periods of accelerated growth in service provision interchange with periods of slower rates of interaction with consumers on receiving positive results. Periods of accelerated growth witness realization of new technological capabilities that have been determined during the periods of slower rates of interaction. The article offers a conceptual model of change in the technological capabilities of an enterprise from the service industry which reflects the character of formation and realization of strategic decisions on mixed investment in the development of the production and service system. This provides further support for the existing technological capabilities provided that new technological capabilities are simultaneously developed through more efficient choice of resources and their combination than that of the competitors.

Keywords: symptom analytics, business in the service industry, technological capabilities, model of change in the technological capabilities

Pic.: 2. Bibl.: 11.

Chepurda Larissa M. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

Email: unicorn1963@bk.ru

Email: unicorn1963@bk.ru

Таньков Константин Николаевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра туризма и гостинично-ресторанного дела, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

Email: tankovkn@ya.ru

Tankov Konstantin N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Tourism and the hotel and restaurant business, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

Email: tankovkn@ya.ru

На даний час сформувалося чітке розуміння того, що отримання підприємством стійких конкурентних переваг можливе завдяки максимальному адаптуванню його можливостей до постійно змінюваних умов бізнес-середовища; стимулювання на нарощування випереджаючими темпами ділової активності на споживчому ринку. Такі сили як технологічні прориви, економічне зростання, еволюція ринку, зміни у смаках покупців / споживачів, соціальні зміни та політичні події можуть розширювати чи скорочувати бізнес-простір. Численні бізнес-простори, які створюються останнім часом, мають перспективи. Незайняті території відкривають безліч можливостей перед технологічними і стратегічними інноваторами, які можуть замінити чи створити їх швидше своїх конкурентів [1 – 4].

Як свідчить аналіз вітчизняної і зарубіжної економічної літератури та досвід практичного впровадження сучасних принципів менеджменту сфери послуг, існує недостатнє наукове відпрацювання теоретичних основ управління підприємством сфери послуг в умовах зміни його технологічних можливостей.

Вирішення такого комплексу питань стає можливим за умов розкриття сутності причин, за яких відбуваються зміни одного стану виробничо-обслуговуючої системи на інший.

На підставі вищевикладеного, очевидно є необхідність встановлення теоретичних і практичних положень діяльності підприємства у сфері послуг, що визначило вибір теми даного дослідження та його основну мету: подальший розвиток науково-методичних положень, які визначають основні напрями підвищення ефективності виробничо-обслуговуючої діяльності.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується таке завдання: дослідити специфіку сучасних проблем організаційного розвитку підприємства сфери послуг за умов зміни його технологічних можливостей.

Надійна та ефективна адаптація виробника у ринкові вимагає високого професіоналізму в організації та реалізації процесів створення споживчої цінності послуг. Це має забезпечити:

- перетворення постійно змінюваних запитів споживачів у конкретні вимоги до проектованої послуги та формування процесів обслуговування її реалізації та споживання з найбільш високим рівнем якості при мінімальному рівні витрат;
- формування та розвиток більш гнучкого виробництва до модифікації вже існуючих послуг і технологічних процесів, спроможного своєчасно реагувати на потреби динамічно змінюваного ринку;
- безперервне вдосконалення внутрішніх та зовнішніх виробничо-комерційних відносин, перехід від локальних до інтегрованих процесів обслуговування, які визначають сутність методології управління якістю послуг;

Характерні для конкурентного ринку динаміка та нестійкість передбачають пріоритетність дрібносерійного виробництва послуг з мінімальними витратами. Лише різноманіття властивостей, техніко-економічних характеристик, складу використовуваних ресурсів, маневрених якостей елементів виробництва стає запорукою його здатності гнучко реагувати на зміни, проявляти більшу стабільність економічних характеристик при появі негативних зворушень [3].

Повсюдне залучення людської складової у формування та розвиток виробничо-економічних відносин впливає на однорідність, стандартизованість процесів обслуговування: воно стає менш однорідним і менш стандартизованим, ніж матеріальна продукція, що значною мірою формує невизначеність споживчої потреби. Адаже при сучасних динамічно змінюваних ринкових відносинах споживач не завжди здатен своєчасно реагувати та впливати на діяльність виробника чи її кінцевий результат.

Сьогодні безперечним є той факт, що основний вигреш сучасне підприємство починає отримувати за рахунок оперативного реагування на зміни потреб і вимог споживачів, а не за рахунок економії на масштабах виробництва послуг і пошуку найбільш дешевих ресурсів.

Актуальність, важливість і складність вирішення проблем надійної та ефективної ринкової адаптації підприємств значною мірою зростає у зв'язку зі зміною ідеології управління виробничо-комерційними відносинами. Сьогодні ринковий успіх досягається за рахунок гнучкого управління, активного реагування на ринкові зміни удосконаленням чи принциповим оновленням асортименту продукції і послуг, що виробляються. Дослідження проблем управління на різних рівнях економічних відносин (підприємство, регіон чи країна) приводить фахівців до усвідомлення загальної проблеми – пристосування. При цьому виникає найбільша складність концептуального характеру. Керівництво підприємства, як правило, має уявлення про існуючий стан його виробництва, про його технологічну основу. Але яким він стане у подальшому, які технології будуть використовуватися і як, майже невідомо.

Для розвитку реальної виробничо-обслуговуючої системи підприємства характерний багатоетапний процес зміни відповідних технологічних можливостей. Статистичні дані зміни тих чи інших параметрів такої системи відображають результати одночасного впливу факторів, які обумовлені об'єктивними законами. Враховуючи одиничний вплив позитивних (прогресивних) та негативних (регресивних) факторів на процес зміни технологічних можливостей підприємства (технологічні зміни спостерігаються у тому випадку, коли технології удосконалюються і з'являються принципово нові технології [6; 7]), можна побудувати графік зміни технологічних можливостей підприємства (рис. 1).

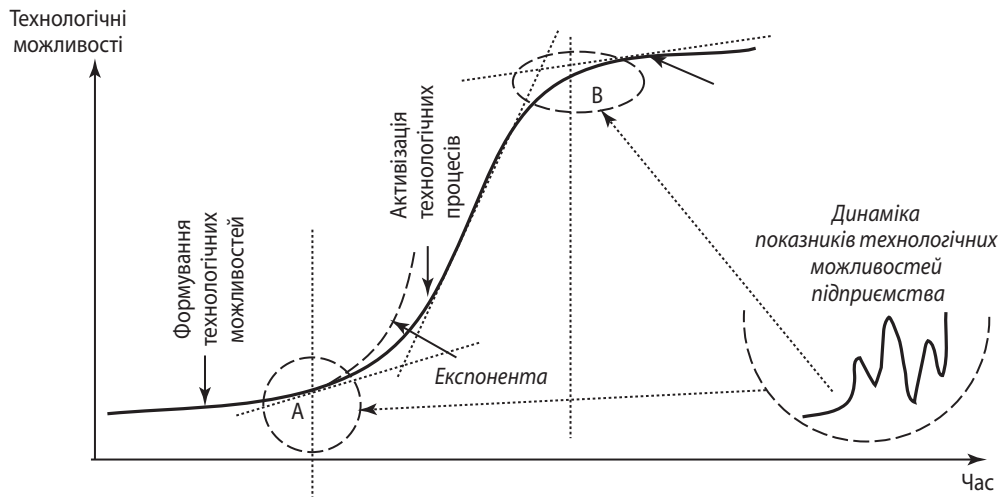


Рис. 1. Зміна технологічних можливостей підприємства за класичним підходом

Був повільний старт виробництва, оскільки принципи стратегічних взаємовідносин ще не повністю визначилися; на середній фазі цього періоду спостерігалось швидке навчання організації ефективної взаємодії в умовах динамічного ринку. Такий хід подій характерний для всіх процесів навчання, по мірі того як вони наближаються до своєї теоретичної межі. Тоді виявляється, що кожне еквівалентне капіталовкладення у покращення стає все менш і менш значимим. Можна вважати звичайною справою, що наступить етап, коли людина приймає рішення припинити спроби будь-що покращувати й починає задовольнятися чимось близьким до ідеалу. Так говорить закон про падіння ефективності, і фактично будь-яке виробництво дотримується цього закону.

Виникає питання: де на кривій ринкових відносин знаходиться підприємство? Можливо, воно підходить до початку кривої (ділянка «А»), коли очікується швидке зростання його можливостей. У такому випадку, як показано на рисунку, екстраполяція за допомогою прямої лінії буде свідчити про повільне зростання виробничо-обслуговуючого потенціалу підприємства – його обійдуть конкуренти, що роблять більші капіталовкладення у свій розвиток. Однак якщо крива відноситься до другої частини капітальних вкладень (ділянка «В»), породжуються очікування, які викличуть розчарування, оскільки були зроблені зайві капітальні вкладення. В обох випадках підприємство гине. Як правило, існує достатньо чітке уявлення не тільки про реальне виробництво, про його реальну технологічну основу. Яким воно стане в майбутньому і яка технологія буде використовуватися, майже невідомо. Тому найголовніші труднощі концептуального характеру – це здатність керівництва глибоко розуміти саме ці сторони корінних перетворень свого підприємства.

Принципово важливим є те, що розвиток будь-якої системи ринкових відносин не може мати природних меж: відбувається чергування періодів прискореного зростання з періодами уповільнених темпів в отриманні нових позитивних результатів. У періоди прискореного зростання реалізуються потенційні можливості інновацій, які були визначені у періоди уповільнених темпів. Кожний крок у роз-

витку технологічної системи визначається із встановленням нових закономірностей, що потребує певних зусиль.

Виділені на рис. 1 ділянки «А» і «В» визначають повільне зростання виробничого потенціалу підприємства, у першому випадку недостатні інвестиції у впровадження інноваційних технологій, у другому – вкладення у такі технології не виправдали очікувань. Виникає питання: де на кривій перебуває підприємство? Можливо, воно підходить до початку кривої (ділянка «А»), коли його очікує швидке зростання. Але за умови повільного зростання виробничого потенціалу підприємство обійдуть конкуренти, які більш ефективно розпорядилися своїми ресурсами. Однак, якщо підприємство знаходиться на ділянці «В», то його можуть очікувати розчарування, оскільки були зроблені обґрунтовані інвестиції. Але за будь-яких умов, у всіх випадках підприємство гине.

Щоб дослідити логіку технологічних змін, зрозуміти їх інституціональну природу та просунути у створенні теорії технологічних змін, необхідно дослідити структуру технологій, склад, зміст, типи і взаємодію, взаємозв'язки між різними технологіями [8; 9]. Таке розуміння змін дозволяє представити нове бачення сутності застосування сучасних технологій обслуговування та формування нових об'єктів управління, яким властиві фактори невизначеності (рис. 2).

Існуюча ситуація стосовно застосування технології «А» (t_1) повинна бути перетворена на ситуацію застосування технології «В», що пов'язується із реалізацією сучасної методології виробничо-обслуговуючої діяльності. Це можна приймати як очевидне, коли б було можливим передбачити момент t_2 . Але коли це відбудеться досить складно передбачити.

Вочевидь, орієнтуючись на інноваційні технології обслуговування, підприємство буде намагаться стати першим у переході на криву «В» і у потрібний момент почати капіталовкладення у реалізацію своїх нових ринкових можливостей (ділянка 2' – 3' кривої).

Стримуючим фактором таких подій є відсутність можливості однозначно передбачити момент t_2 , коли прийнята концепція розвитку почне поширюватися у даній галузі.

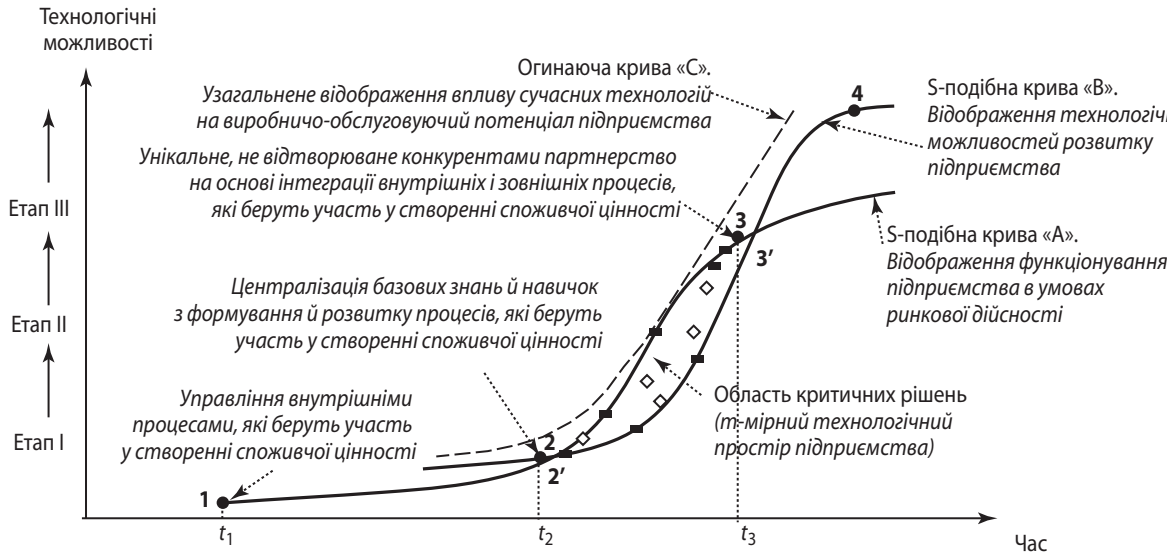


Рис. 2. Концептуальна модель зміни технологічних можливостей підприємства при застосуванні інноваційних технологій обслуговування

За таких умов критичними є стратегічні рішення щодо змішаних капіталовкладень – подальша підтримка ринкових можливостей «А» за умови, що у цей час вона еволюціонує у логістичні можливості «В» упродовж всього інтервалу часу між t_1 і t_3 . Тобто підприємству слід продовжувати вкладати кошти у вже існуючі технології, щоб забезпечити безперервне отримання прибутку й максимальну віддачу від раніше вкладеного капіталу. З іншого боку, слід також почати вкладати капітал у розвиток нових технологічних можливостей, що надає прийнята концепція розвитку виробничо-обслуговуючої системи з метою забезпечення поступового переходу до її реалізації, коли можливості «А» себе вичерпають.

Однак відома ситуація лише у час (t_1), а далі міркування мають досить гіпотетичний характер.

Така логіка в аналізі зміни технологічних кривих пов'язана із траєкторією росту технологічних можливостей підприємства – експонента «С». Вона відображає рішення переходу підприємства до нової концепції підвищення ефективності технологій обслуговування.

На етапі прийняття таких рішень на підприємстві поряд із чисто організаційно-управлінськими виникають досить складні проблеми щодо прийняття нового курсу діяльності. Значимість таких рішень для підприємств різна. Для підприємства кожний його параметр має верхню і нижню межу числових значень. Оскільки параметричних показників досить багато, то їх сукупність значень утворює свого роду m -мірний евклідовий простір $P^m = x_1, x_2, \dots, x_m$. Кожне підприємство, оцінюючись за показниками x_1, x_2, \dots, x_m , характеризується своїм набором значень, що утворюють деяку поверхню всередині простору P^m .

Якщо у просторі можливих показників характеристик виробничо-обслуговуючої діяльності підприємства існує множина x -точок, які відповідають його оптимальному варіанту, то такі точки представленого «технологічного середовища» утворюють деяку область оптимальності. Оскільки такий простір обмежений верхньою і нижньою

межею значень кожного із показників цілісності підприємства як бізнес-системи, то показники, що прилягають до нижньої межі цієї області (ділянка 2' – 3' кривої «В»), є найбільш оптимальними. Функціонування підприємства у якого ринкові можливості знаходяться на ділянці (2 – 3) кривої «А», не перспективно.

Оскільки така область критичних змін обмежена верхньою і нижньою границями значень кожного із показників технологічної досконалості, то показники розвитку підприємств, що знаходяться у межі верхньої границі, є найбільш досконалими. Показники, які знаходяться у межі нижньої границі, є найменш досконалими у бізнесовому відношенні. Вони характеризують ринковий рівень, нижче якого можливості підприємства щодо застосування інноваційних технологій обслуговування відсутні.

Бізнес у сфері послуг визначається сукупністю окремих сегментів споживачів, які диференціюють купівельний попит і який формується у результаті комплексної взаємодії економічних, виробничих, демографічних і соціальних та інших факторів [5]. Він виставляє особливі вимоги до виробника: якість продукції і послуг, гнучкість виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища, удосконалення обслуговування споживача, конкурентоспроможність виробленого продукту. При цьому головне завдання підприємства полягає у передбаченні та нівелюванні цільових ринкових конфліктів: між високим ступенем готовності поставок продукції і послуг із вимогами ринку та намаганням знизити витрати на такі цілі; між високим виробничим завантаженням устаткування і намаганням усіма способами скоротити тривалість виробничого циклу. За таким у якості пріоритету виробничо-обслуговуючої діяльності підприємств на даний час виступає не вироблений продукт, а ефективне використання ресурсів, представлене у вигляді процесу руху продукту від виробника до споживача [10].

Потрібно пам'ятати, що відома ситуація лише у реальний час t_1 , а все інше є досить гіпотетичним. Поряд із

суто технологічними виникають досить складні психологічні проблеми щодо вибору нового курсу діяльності. У певних випадках можна вважати, що нова технологія (крива «В») нічого спільного не має із вже існуючою (крива «А»). Цілком слушною може бути й думка, що інвестиції у технологію (крива «В») можуть зменшити ресурси підприємства. Неправильно оцінивши момент, коли наука і практика сучасного бізнесу повинна розвивати виробничо-обслуговуючий потенціал підприємства, воно може перервати фінансування технології (крива «А») у той період, коли така технологія ще дає прибуток, але разом з тим упустити можливість почати діставати прибуток за рахунок технології (крива «В»), оскільки кошти вичерпані.

Отже, підприємство, діючи на ринку послуг, повинно мати дві стратегії, які працюють одночасно. Покращення кривої «А» полягає у тому, щоб більш ефективно робити те, що вже робиться. Дії щодо переходу на криву «В» обертаються, у першу чергу, навколо побудови і реалізації нової організаційної моделі підприємства, яка передбачає ефективний вибір і комбінацію ресурсів у їх поєднанні з інноваційними технологіями взаємодії із споживачами, більш досконало ніж це зможуть зробити конкуренти. Лише за таких умов використані ресурси набувають форми ключових компетенцій, які безпосередньо впливають на позитивні зміни підприємства [11].

Визначений підхід до розкриття специфіки сучасних проблем організаційного розвитку підприємства сфери послуг за умов зміни його технологічних можливостей, дозволяє сформулювати питання, які потребують подальшого дослідження:

- яким чином взаємопов'язані явища циклічності ресурсних змін організації і переходів виробничо-обслуговуючої системи;
- яким чином відбуваються переходи виробничо-обслуговуючої системи з одного стану в інший за умови циклічності ресурсних змін?

Очевидно, відповіді на такі питання можливо знайти при поглибленому дослідженні умов якісних і кількісних переходів системи управління у площі теорії ресурсних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронков Д. К. Развитие предприятия: управление изменениями и инновации : монография / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х. : АдвАтм, 2009. – 436 с.
2. Грант Р. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии / Р. Грант // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2003. – № 3. – С. 47 – 75.
3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
4. Катяло В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катяло // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С. 20 – 42.
5. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. – № 3. – С. 3 – 28.
6. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М. : Финстатинформ, 2000. – 474 с.
7. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / Д. Норт. – М. : ИД ГУ – Высшая школа экономики, 2010. – 256 с.
8. Сухарев О. С. Экономика будущего: теория институциональных изменений (новый эволюционный подход) / О. С. Сухарев. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 432 с.
9. Сухарев О. С. Институциональная теория технологических изменений: определения, классификация, модели / О. С. Сухарев // Журнал институциональных исследований. – 2014. – № 1. – С. 84 – 107.
10. Тридід О. М. Система обслуговування споживача: теорія і практика : монографія / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Г. Я. Дутка. – К. : УБС НБУ, 2008. – 184 с.
11. Чепурда Л. М. Ключові компетенції як базова категорія систем обслуговування споживача / Л. М. Чепурда, К. М. Таньков // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 225 – 229.

REFERENCES

- Chepurda, L. M., and Tankov, K. M. "Kliuchovi kompetentsii iak bazova katehoriia system obsluhovuvannia spozhyvacha" [Key competencies as a basic category of customer service]. *Biznes Inform*, no. 10 (2014): 225-229.
- Grant, R. "Resursnaia teoriia konkurentnykh preimushchestv: prakticheskie vyvody dlia formirovaniia strate-gii" [Resource-based theory of competitive advantage: practical implications for strategy formation]. *Vestnik SPbGU. Serii «Menedzhment»*, no. 3 (2003): 47-75.
- Ihnatiieva, I. A. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Karavela, 2008.
- Katkalov, V. S. "Resursnaia kontseptsiiia strategicheskogo upravleniia: genezis osnovnykh idey i poniatii" [Resource concept of strategic management: genesis of the basic ideas and concepts]. *Vestnik SPbGU. Serii «Menedzhment»*, no. 4 (2002): 20-42.
- Kleyner, G. B. "Resursnaia teoriia sistemnoy organizatsii ekonomiki" [Resource-based theory of systemic organization of the economy]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 3 (2011): 3-28.
- Nelson, R., and Uinter, S. *Evolutsionnaia teoriia ekonomicheskikh izmeneniy* [Evolutionary Theory of Economic Change]. Moscow: Finstatinform, 2000.
- Nort, D. *Ponimanie protsessa ekonomicheskikh izmeneniy* [Understanding the process of economic change]. Moscow: ID GU - Vysshiaia shkola ekonomiki, 2010.
- Sukharev, O. S. *Ekonomika budushchego: teoriia institutsionalnykh izmeneniy (novyy evoliutsionny podk-hod)* [The economy of the future: the theory of institutional change (a new evolutionary approach)]. Moscow: Finansy i statistika, 2011.
- Sukharev, O. S. "Institutsionalnaia teoriia tekhnologicheskikh izmeneniy: opredeleniia, klassifikatsiia, modeli" [Institutional theory of technological change: definition, classification, models]. *Zhurnal institutsionalnykh is-sledovaniy*, no. 1 (2014): 84-107.
- Trydid, O. M., Tankov, K. M., and Dutka, H. Ya. *Systema obsluhovuvannia spozhyvacha: teoriia i praktyka* [The system of customer service: Theory and Practice]. Kyiv: UBS NBU, 2008.
- Voronkov, D. K., and Pohorielov, Yu. S. *Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii* [Development Company: change management and innovation]. Kharkiv: AdvAtm, 2009.