

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-29

МІЗЮК Б. М.

ORCID ID: 0000-0002-6917-6351

e-mail: mizjuk.bohdan@gmail.com

БАРНА М. Ю.

ORCID ID: 0000-0001-5248-9774

e-mail: martabarna@lute.lviv.ua

МЕЛЬНИК І. М.

ORCID ID: 0000-0002-3132-6500

e-mail: gaveshta@gmail.com

ТРУТ О. О.

e-mail: olgatrut@ukr.net

ORCID ID: 0000-0003-4131-843X

Львівський торговельно-економічний університет

СИСТЕМНА МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-змістовних характеристик системної методології до управління корпоративними утвореннями в готельно-ресторанному бізнесі як складними соціальними системами. У статті тезисно розглянуто фундаментальний базис створення концепції ефективного управління функціонуванням бізнес-одиницями, що входять в складну корпоративну мережу готельно-ресторанного бізнесу. В результаті проведених досліджень виділено три типи організацій, що здійснюють окремі види бізнесу. Вони розглядаються з позиції функціонування складних соціальних систем. Показано, що для них є характерним активна позиція керівництва, інтеграційний спосіб діяльності, спільна організація прийняття стратегічних рішень, використання апарату моделювання, що в сукупності дозволяє ефективно здійснювати відповідні бізнес-процеси. Моделювання пропонується здійснювати на основі спеціальної матриці, що відображає використання аналітичного та системного підходів для кожного типу організацій, в тому числі корпорацій готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: системна методологія, розвиток корпоративних структур, інтерактивне моделювання, соціокультурні системи, бізнес-структури, готельно-ресторанні корпорації, матриця моделювання розвитку, концепція розвитку, незалежні і взаємозалежні змінні, системний і аналітичний підходи.

BOHDAN MIZJUK, MARTA BARNA, IRYNA MELNYK, OLHA TRUT

Lviv University of Trade and Economics

SYSTEM METHODOLOGY OF DEVELOPMENT OF CORPORATE STRUCTURES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

The aim of the article is to scientifically substantiate the theoretical and substantive characteristics of the system methodology for the management of corporate entities in the hotel and restaurant business as complex social systems. The article summarizes the fundamental basis for creating a concept of effective management of business units that are part of a complex corporate network of hotel and restaurant business. As a result of the research, three types of organizations engaged in certain types of business have been identified. They are considered from the standpoint of the functioning of complex social systems. It is shown that they are characterized by an active position of management, an integrated way of working, joint organization of strategic decision-making, the use of modeling apparatus, which together allows you to effectively implement relevant business processes. The simulation is proposed to be carried out on the basis of a special matrix that reflects the use of analytical and systems approaches for each type of organization, including hotel and restaurant business corporations.

Keywords: system methodology, development of corporate structures, interactive modeling, socio-cultural systems, business structures, hotel and restaurant corporations, matrix of development modeling, development concept, independent and interdependent variables, system and analytical approaches.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток, що є динамічним процесом, що продукує зміну параметрів функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства в просторово-часовому вимірі відповідно до неперервних змін оточуючого середовища зумовлює необхідність нових підходів, які б сприяли його ефективності. Формування корисного результуючого ефекту нарощування ресурсних та інтелектуальних потужностей робить необхідним пошук нових підходів та методологічного підґрунтя розвитку соціокультурних систем, до яких відносяться готельно-ресторанні підприємства. Перш за все вони повинні торкатись процесів управління бізнесу і забезпечення їх сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-змістовним характеристикам розвитку та ефективного управління складними соціокультурними системами, в тому числі і готельно-ресторанними корпораціями, присвячені праці таких відомих вчених, як Р.Акофф, І.Блауберг, Д.Гараедагі, В.Робін, М.Ю.Барна, Д.К.Воронков, О.С.Гудзь та інші.

Проте питання формування нових методологічних положень подальшого розвитку соціокультурних систем, в тому числі у сфері гостинності, є актуальними і потребують вирішення.

Формулювання цілей статті

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-змістовного підходу до моделювання процесу розвитку складної соціокультурної системи, якою виступає готельно-ресторанна корпорація та застосування інтерактивного моделювання до створення системи управління такими структурами.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проблеми складності у бізнесі, особливо в готельно-ресторанному, потребує пошуку нового напрямку, який би дозволив вирішувати складні завдання управління. Мова йде про нову концепцію подальшого розвитку, в основі якої був би системний підхід, що зумовлює бізнес-структури сфери гостинності рухатись по певній траєкторії в сторону наперед визначеного стану. Причому є важливим вважати, що ітерація є тим ключем, що веде до послідовного й поступового розуміння складних процесів. При цьому важливим інструментом виступає інтерактивне моделювання, яке створює платформу, з допомогою якої можна інтегрувати ітерактивний підхід, теорію системної динаміки і концепцію самоорганізації соціокультурних структур. В цьому випадку можна утворювати комплексну теоретичну базу розвитку складних систем, до яких відносяться структури сфери гостинності.

Готельно-ресторанні корпорації як соціальні системи є певного типу «живими», тому вони негентропічні і здатні до самоорганізації. Оскільки соціальні системи можуть розглядатись як утворювальні натуральними (традиційними), так і штучними (з нуля) способами, то в останньому випадку всі початкові установки і принцип діяльності є чітко визначеними і підлягають аналізу і контролю. Тому доводиться враховувати не тільки взаємозалежності поміж її складовими та способи вибору стратегічних рішень, але й сукупність і наслідки культурних установок, що впливають на порядок діяльності організацій готельно-ресторанного бізнесу. Значить, при визначенні методологічних засад функціонування таких структур наряду з активною позицією керівного складу, ітераційним способом здійснення інтеграційних процесів значне місце повинно бути відведено системному моделюванню бізнес-діяльності цих організацій.

Моделювання пропонується здійснювати на основі певної схеми (рис.1), що відображає послідовність вибору певного підходу в залежності від реальних обставин. При цьому, виходим з трьох типів організацій, що здійснюють певні види готельно-ресторанного бізнесу. Перш за все, до них відносяться корпоративні структури.



Рис.1. Схема моделювання дослідження корпоративних структур готельно-ресторанного бізнесу

Перший тип становлять організації так званого механістичного типу. Як правило, це готелі з одним власником, який безпосередньо не бере участь у роботі готелю, але приймає рішення стратегічного характеру. Для них є характерним строго детермінований порядок здійснення бізнесу. Виходячи з принципу недопущення відхилень від запланованого ходу головним робиться жорсткий контроль для забезпечення узгодженості, передбачення і надійності поведінки персоналу організації. Це відноситься до певних корпоративних структур цього бізнесу. Але надмірний контроль підриває творчі можливості організації і обмежує її реакцію на появу і різноманітність нових потреб в послугах.

Важливим є і те, що збільшення розмірів корпоративної організації, як правило, призводить до пониження продуктивності і ефективності її системи управління. Ця обернена залежність змушує корпоративні структури до децентралізації. Але це протирічить принципу єдиноначалія і недопустимості відхилень від стандартів. В цьому випадку для організацій, що дотримуються сумісності та взаємозамінності виробничих процесів і передбачення результатів діяльності, децентралізація приводить до деорганізованості і погіршення результатів та змушує здійснювати часткову оптимізацію бізнес-процесів. В цьому випадку найкращі рішення для виробництва продуктів та послуг можуть протирічити найкращим рішенням для маркетингу, рівно як і найкращим рішенням для фінансової або кадрової діяльності. А це змушує вище

керівництво коливатись від централізації до децентралізації і навпаки.

До другого типу організації відносяться бізнес-структури з одним центром прийняття рішень та управління бізнес-діяльності (моноцентрованість). Це так звані системи з одним "розумом" або "біологічна модель". По-суті вони нагадує організм, що має свою власну мету і дотримується. Виходячи з цього і приймаючи до уваги внутрішню уразливість і нестійкість до загроз, мета таких організацій полягає у виживанні. Біологічна інтерпретація цього пов'язана з тим, що такі структури, щоб вижити, повинні рости. А для цього вони використовують ресурси зовнішнього середовища. В переводі на мову організації це означає, що мірою успіху будь-якої бізнес-організації є її зростання. Власне ріст виступає найважливішим показником ефективності, а прибуток в цьому разі представляє собою засіб для його досягнення. Моноцентрова система управління бізнес-структурою готельно-ресторанної корпорації володіє здатністю вибору, але її складові такої здатності не мають. Вони функціонують на основі принципів кібернетики як гомеостатична система, тобто підтримують внутрішню динамічну рівновагу і реагують на інформаційні сигнали. По суті складові такої бізнес-системи, в тому числі і готельно-ресторанні корпорації не мають можливості вибору і реагують на зміни в зовнішньому середовищі лише в наперед заданому інтервалі.

До третього типу відносяться бізнес-структури з декількома центрами прийняття управлінських рішень. Мультицентрова система, що відображає соціальну модель представляє собою добровільне об'єднання цілеспрямованих бізнес-одиниць, що інтегрувались для реалізації і відстоювання власних інтересів і одночасно задоволення потреб і запитів суб'єктів зовнішнього середовища.

Моделювання методологічних засад функціонування корпоративних бізнес-структур проводиться на основі аналітичного і системного підходів. При цьому враховуються особливості вище описаних трьох типів бізнес-структур готельно-ресторанних корпорацій. В основі аналітичного підходу лежить вивчення незалежних змінних. Останні відображають основні характеристики і параметри діяльності організації. При цьому, виходим з того, що система як цілісність є не що інше, як сума певних частин. Відповідно, для розуміння поведінки системи потрібно лише виявити наслідки дії на систему як цілісну структуру кожної складової. При цьому можлива помилка, яка полягає в тому, що не враховується взаємодія та взаємовплив складових (змінних) між собою. Тому дуже часто втрачається така важлива властивість системи як емерджентність, що означає появу якісно нових властивостей системи в результаті взаємодії її складових (елементів) між собою. А це свідчить про те, що існує певний резерв між взаємозалежними складовими системи. Цей резерв дозволяє займатись кожною зі складових окремо, тобто, ніби то вони є автономними. При цьому ефективність кожної складової здатна підвищуватись незалежно від інших до тих пір, поки наявний резерв посилення взаємодій не опуститься до нуля. А далі доступний осмисленню набір незалежних змінних перетворюється в складний і незрозумілий набір змінних, що взаємозалежні між собою. І тоді покращити ту чи іншу складову можна лише за рахунок інших. Таким чином, незалежний набір змінних, що відображають ту чи іншу складову бізнес-структури, представляє собою частинний випадок більш загальної схеми взаємозалежностей і по мірі ускладнення системи проблема взаємної залежності робиться все більш явною. І тому для розуміння реальної взаємозалежності складових бізнес-системи потрібен інший підхід ніж класичний аналітичний. Якщо останній має трьохступінчасту структуру, а саме: 1) спочатку об'єкт розбивається на складові; 2) досліджується і пояснюється склад і поведінка кожної складової окремо; і накінець 3) відбувається синтез отриманих результатів для пояснення поведінки системи в цілому, то системний підхід вивчає бізнес-структуру з точки зору того зовнішнього середовища, в якому вона знаходиться, розглядає роль і місце всієї бізнес-структури в середовищі і визначає напрямок її руху в цьому середовищі.

Якщо аналітичний підхід практично не змінився протягом тривалого часу, то системний встиг перетерпіти трансформацію трьох поколінь. Перше покоління (дослідження операцій) розв'язувало проблему взаємозалежності в детермінованих (механістичних) системах. Друге - пов'язане з проблемами взаємозалежності і самоорганізації в контексті складних систем. Третє покоління, а саме інтерактивне моделювання, займається розв'язанням проблем взаємозалежностей, самоорганізації і вибору в контексті складних соціокультурних систем. Використання системного підходу пов'язане, перш за все, з необхідністю чіткого визначення мети дослідження. По-друге, важливим для нього встановлення структури організації, а саме, визначення сукупності взаємозв'язків і взаємодій між складовими організації. Причому, структура вивчається як ззовні організації, тобто з позиції системи вищого порядку, так і зсередини, коли аналізуються окремі властивості складових бізнес-структур корпорації в розрізі їх функціонального наповнення. Відповідно до цього розрізняють структурний і функціональний підходи. В структурному підході виявляється склад виділених елементів конкретної бізнес-структури, а також відносини, зв'язки та взаємодія між ними. При функціональному підході досліджуються алгоритми поведінки як окремих складових, так і поведінки організації в цілому. Під функцією, як правило, розуміється певна властивість, що впливає на досягнення мети. При такому підході функції виражаються суттєві характеристики ефективності здійснення основних бізнес-процесів організації.

При такому трактуванні моделювання розвитку корпоративних структур в готельно-ресторанному бізнесі модель буде мати вигляд матриці, що включає шість квадрантів. Кожен з них відображає конкретний тип організації з позицій аналітичного і системного підходів (рис.2).




Технологічна модель корпорації ГРБ	Механістична модель ГРК	Біологічна модель ГРК	Соціальна модель ГРК
Підходи до дослідження			
Аналітичний підхід	1.1. Стандартизація процесів і продуктів Масове виробництва Централізоване прийняття рішень	1.2. Різноманітність процесів і продуктів. Диверсифікація діяльності Дивізійні структури управління	1.3. Самоорганізація, швидка реакція на зміни Партисипативний менеджмент
Системний підхід	2.1. Оптимізація процесів і продуктів Інструментарій: дослідження операцій	2.2. Гнучкість, контроль, адаптивність Економічність господарювання, зосередження управління з одного центру прийняття рішень	2.3. Інтерактивне моделювання Реінжиніринг, імітаційне моделювання

Рис.2. Матрична модель діяльності корпоративних структур готельно-ресторанного бізнесу

Перший квадрант (1.1.) відображає поведінку організацій, що підпадають під механістичну модель і для яких є головним підтримання стандартизації робочих процесів і вихідної продукції та послуг. Як правило, до них відноситься переважна кількість організацій, що дотримуються масового виробництва стандартної продукції та послуг. Детермінованість виступає для таких організацій головним напрямком їх діяльності. Але вона має як позитивні, так і негативні сторони.

Другий квадрант (1.2.) є характерним для організацій, які умовно можна віднести до біологічної моделі. Використання аналітичного підходу при дослідженні їх діяльності свідчить, що для них є характерним як різноманітність вихідної продукції, так і використання інноваційних технологій їх продукування. В процесі управління вони в основному використовують дивізійну структуру системи управління. По суті це системи з одним центром прийняття рішень. Уразливість і нестійкість організаційних структур призводить до того, що такі організації скеровані на виживання, а це потребує неперервного росту певних ресурсів, які одержуються від тих чи інших суб'єктів зовнішнього середовища.

Третій квадрант (1.3.) відноситься до організацій, бізнесова діяльність яких має декілька центрів прийняття рішень, що стосується окремих бізнес-процесів. По суті вони відносяться до мультирозумних систем, які, перш за все, відносяться до соціальної моделі та представляють собою добровільне об'єднання бізнес-одиниць, що мають власні інтереси та інтегруються на основі спільних цілей, які повинні бути скеровані на задоволення потреб споживачів на продукти, що є результатом діяльності бізнес-одиниць, що об'єдналися. З позиції управління цей тип використовує механізми партисипативного менеджменту та принципи діяльності самоорганізованих систем.

Четвертий квадрант (2.1.) відноситься до організацій механістичного типу, діяльність яких відбувається на основі системного підходу. Ці бізнес-структури активно використовують механізми та алгоритми дослідження операцій. Створюється спеціальний підрозділ (аналітичний центр), спеціалісти якого розробляють модифікації або цілком нові бізнес-процеси, використовуючи при цьому математичний апарат оптимального програмування та інші види економіко-математичного моделювання. Корпоративні структури, що можуть бути віднесені до цього квадранту, поряд зі значним підвищенням ефективності своєї бізнес-діяльності зустрічаються з проблемами обґрунтованості пропонованих проектних та управлінських рішень, тому що вони виходять з одного мозгового центру.

П'ятий квадрант (2.2.) є характерним для корпоративних організацій, які можна віднести до так званих "біологічних" моделей. Для них характерним є адаптивність та гнучкість здійснення бізнес-процесів. Вони виходять з того, що в зовнішньому середовищі відбуваються неперервні зміни, що тягнуть за собою зміну уподобань та потреб споживачів. Тому, щоб бізнес був ефективним та результативним, потрібні швидка реакція на зміни. А відслідковувати їх з одного "розумного" центру просто неможливо. Тому таких центрів повинно бути стільки, щоб моніторити зміни з різних сторін і приймати рішення, які б були адекватні до зміни потреб споживачів продуктів та послуг, якими займається та чи інша бізнес-одиниця. Як правило, основним інструментом проведення змін в бізнес-організації і виступає реконструкція як технологічних процесів підготовки, продукування та реалізації продуктів та послуг, так і реінжиніринг бізнес-процесів та організаційно-управлінської структури організації. Для таких організацій важливо правильно використовувати методіку управління підготовки та випуску продуктів та послуг, яка повинна бути націлена на максимальне усунення втрат матеріальних та фінансових ресурсів, часу і виробничих потужностей. Основними принципами діяльності таких організацій повинні бути гнучкість та контроль,

скорочення часу виходу на ринок продукції та послуг, їх диференціація та досягнення, перш за все, високих результатів діяльності на фоні зниження затрат ресурсів всіх видів.

В шостий квадрант (2.3.) попадають організації, які входять в соціальну модель. Вони представляють практичну реалізацію цілеспрямованих систем, скерованих на рішення проблем управління взаємодією між цілеспрямованими складовими (бізнес-одинацями) складної та взаємозалежної соціальної організації, до якої однозначно відносяться готельно-ресторанні компанії, що входять в ту чи іншу корпорацію. Найбільш доцільним в цьому випадку застосувати інтерактивне моделювання. Власне воно виступає визначальним компонентом системного підходу для корпоративних структур, які можна віднести до типу соціальних моделей. Важливим аргументом застосування методології інтерактивного моделювання є те, що, з допомогою інтелектуальних здатностей фахівців проектується можливість та прогнозований стан корпорації у відповідності до представлень розробників моделі. Не менш важливим є реалізація моделі методом послідовних наближень. Причому, вважається, що згідно концепції інтерактивного моделювання в основі розвитку організації лежить вибір, оскільки розвиток - це, перш за все, вдосконалення здатності робити вибір оптимального рішення з множини альтернативних рішень. В цьому випадку інтерактивне моделювання є засобом активізації інтерактивних здатностей і холистичного (цілісного) мислення. Системний підхід для такого типу організацій полягає в правильній координації взаємодії між бізнес-одинацями, що входять в корпорацію, з позиції її цілей корпорації в цілому та забезпечення інтересів кожної бізнес-структури, що входить в неї.

Висновок і перспективи подальших досліджень у даному напрямку

Управління інноваційним розвитком готельно-ресторанного бізнесу детермінується рядом особливостей, серед яких доцільно виділити: стратегічна спрямованість корпоративних структур цієї сфери бізнесу на розробку нових сервісно-продуктових інновацій, підвищений ризик, ймовірності прийняття необґрунтованих управлінських рішень, ефективність управлінської діяльності в умовах непередбачуваних змін у середовищі даного сектору бізнесу, залежність результативності бізнесової діяльності від розвитку методологічних засад використання різноманітних підходів до функціонування бізнес-одинаць у змінних умовах.

Проблема складності здійснення успішного бізнесу в сфері гостинності потребує аналізу існуючих підходів до управління та пошуку нової концепції подальшого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, який би органічно поєднував аналітичний та системний підходи до здійснення цього бізнесу з урахуванням типу організації, до якої можна віднести ту чи іншу бізнес-структуру.

Пропонується концепція цілісного сприйняття, яка об'єднує ітерацію структури, функції і процесу на базі інтерактивного моделювання. Розглядаючи корпоративні структури готельно-ресторанного бізнесу як складну соціальну систему, можна використати інтерактивне моделювання як певну платформу, що об'єднує ітеративний підхід, теорію системної динаміки та концепцію самоорганізації систем в комплексну системну методологічну базу. Власне з цих позицій викладено основну тезу даного дослідження.

Література

1. Акофф Р. Про цілеспрямовані системи / Р.Акофф, Ф.Емері.-М.: Сов.радіо, 1974.
2. Акофф Р. Системы, организации и междисциплинарные исследования / Исследования по общей теории систем.- М: 1997.
3. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода.- М: Мысль, 1983.- 283с.
4. Башнянин Г.І. Деретуляційна еластичність систем: поняття, загальна формула, типи і види/ Г.І. Башнянин, ГС. Третяк//Науковий вісник Національного Лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць.- Львів: НЛТУ України, 2010.- Вип. 20.11. - С.81-90.
5. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (технология): Изд.3-е. Части I-III.- М.-Л.: 1925-1929.- 289с.
6. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем.- М.: Наука, 1978.- 342с.
7. Бургфилд Д. Системный анализ. Процесс принятия количественных решений.- В кн.: Современные методы внутрифирменного. управления/ Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1991.-С.317-323.
8. Гиг Дж.ван. Прикладная общая теория систем/ пер. с англ.-М.: Мир, 1997.- 336с.
9. Джамшид Гараедаги. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами.- Минск, Гревцов Паблишер, 2007.- 480с.
10. Куцик В.І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки/ В.І.Куцик, В.Л.Лупак// Бізнес - Інформ.- 2017.- №12.-С.244-249.
11. Теоретико-методичні засади та прикладні механізми регулювання розвитку підприємств торгівлі: Монографія/ за ред. Куцика П.О., Васильціва Т.Г. - Вид-во ЛТЕУ, 2016.- 426с.
12. Gharajedaghi, J.Making TQM Work for America// The Total Quality Review. March-April 2004. P.11-18.
13. Grove A. Only the Paranoid Survive/ A.Grove. New York: Doubleday, 1996.
14. Richmond, B. An. Interoduction to Sistsems Thinking, (ithink software)/ B. Richmond High Performance Systems, Inc., 2001.

References

1. Akoff R. Pro tsilespryamovani systemy / R.Akoff, F.Emeri.-M.: Sov.radio, 1974.
2. Akoff R. Системы, орhанызатыи у mezhdystsyplynarныe yssledovaniya / Yssledovaniya po obshchei teoryy system.- M: 1997.
3. Blauberh Y.V., Yudyn Э.Н. Stanovlenye y sushchnost systemnoho podkhoda.- M: Мыsl, 1983.- 283s.
4. Bashnianyn H.I. Derehuliatsiina elastychnist system: poniattia, zahalna formula, typu i vydy/ H.I. Bashnianyn, HS. Tretiak//Naukovyi visnyk Natsionalnoho Lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy: Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats.- Lviv: NLTU Ukrainy, 2010.- Vyp. 20.11. - S.81-90.
5. Bohdanov A.A. Vseobshchaia орhанызатыonnaia nauka (tekhnohohyia): Yzd.3-e. Chasty I-III.- M.-L.: 1925-1929.- 289s.
6. Buslenko N.P. Modelyrovanye slozhnykh system.- M.: Nauka, 1978.- 342s.
7. Burhfyld D. Systemnyi analiz. Protsess pryniatya kolychestvennykh reshenyi.- V kn.: Sovremennyye metody vnutyrfyrmennoho upravleniya/ Per. s anhl.- M.: Prohress, 1991.-S.317-323.
8. Nyh Dzh.van. Prykladnaia obshchaia teoryia system/ per. s anhl.-M.: Myr, 1997.- 336s.
9. Dzhamsyhd Haraedahy. Systemnoeмышlenye: Kak upravliat khaosom y slozhnyму protsessamy.- Mynsk, Hrevtsov Pablysher, 2007.- 480s.
10. Kutsyk V.I. Modeliuvannya konkurentnykh pozytsii pidpriemstv realnoho sektora ekonomiky/ V.I.Kutsyk, V.L.Lupak// Biznes - Inform.- 2017.- №12.-S.244-249.
11. Teoretyko-metodychni zasady ta prykladni mekhanizmy rehuliuвання rozvytku pidpriemstv torhivli: Monohrafiia/ za red. Kutsyka P.O., Vasylytsiva T.H. - Vyd-vo LTEU, 2016.- 426s.
12. Gharajedaghi, J.Making TQM Work for America// The Total Quality Review. March-April 2004. P.11-18.
13. Grove A. Only the Paranold Survive/ A.Grove. New York: Doubleday, 1996.
14. Richmond, B. An. Interoduction to Sistems Thinking, (ithink software)/ B. Richmond High Performance Systems, Inc., 2001.

Надійшла / Paper received : 04.09.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021