

УДК 658.51.011.47

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.7

Наталія Й. Радіонова

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**МЕРЕЖЕВИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГА
СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ланцюг створення вартості вже не одне десятиріччя застосовується підприємствами швейної промисловості з метою вдосконалення управління витратами. Такий підхід передбачає побудову ланцюга цінностей для підприємства цього виду економічної діяльності, а також аналіз можливостей оптимізації витрат за кожною ланкою ланцюга. Отже, оптимізація витрат відбувається за рахунок вдосконалення бізнес-процесів у межах підприємства. Відзначається, що процес створення вартості продукції швейного підприємства традиційно розглядався локально, в межах одного підприємства, яке мало аналізувати ринковий попит, проводити дизайнерсько-конструкторські роботи, займатися матеріально-технічним постачанням, виробляти, зберігати й реалізовувати свою продукцію. Проте в сучасних умовах на створення вартості продукції значний вплив мають контрагенти швейного підприємства, на партнерстві яких відбувається процес створення цінності продукції. Можна стверджувати, що вартість швейної продукції, окрім швейного підприємства, спільно створюють різні юридичні особи – постачальники, аутсорсери, зовнішні консультанти. Партнери швейного підприємства також мають свої ланцюги створення вартості, які переплітаються з ланцюгом швейного підприємства. Крім того, враховуючи залежність швейної продукції від сезонності продажу, модних тенденцій та інших чинників, швейним підприємствам потрібно отримувати інформацію про вподобання покупців. Доведено, що на створення вартості значний вплив мають взаємовідносини підприємства зі своїми контрагентами. В таких умовах пропонується застосовувати до ланцюга створення вартості швейної продукції мережевий підхід, який здатний поєднати інтереси всіх учасників процесу. Запропонована модель мережевого підходу передбачає вертикальну інтеграцію з основними постачальниками, аутсорсинг дизайнерсько-конструкторських послуг та отримання інформації від дистриб'юторів, які спілкуються з кінцевими покупцями. Зазначений підхід дозволить не тільки оптимізувати витрати швейного підприємства, а й підвищити конкурентоспроможність продукції.

Ключові слова: ланцюг створення вартості; мережевий підхід; швейне підприємство; управління витратами; оптимізація витрат.

Наталія И. Радионова

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**СЕТЕВОЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЦЕПИ
СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ ШВЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Цепь создания стоимости уже не одно десятилетие применяется предприятиями швейной промышленности с целью совершенствования управления затратами. Такой подход предполагает построение цепи ценностей для предприятия данного вида экономической деятельности, а также анализ возможностей оптимизации расходов по каждому звену цепи. Таким образом, оптимизация расходов происходит за счёт совершенствования бизнес-процессов в рамках предприятия. Отмечается, что процесс создания стоимости продукции швейного предприятия традиционно рассматривался локально, в пределах одного предприятия, которое должно анализировать рыночный спрос, проводить дизайнерско-конструкторские работы, заниматься материально-техническим снабжением, производить, хранить и реализовывать свою продукцию. Однако в современных условиях на

создание стоимости продукции значительное влияние оказывают контрагенты швейного предприятия, на партнёрстве которых происходит процесс создания ценности продукции. Можно утверждать, что стоимость швейной продукции, кроме швейного предприятия, совместно создают различные юридические лица – поставщики, аутсорсеры, внешние консультанты. Партнёры швейного предприятия также имеют свои цепи создания стоимости, которые переплетаются с цепью швейного предприятия. Кроме того, учитывая зависимость швейной продукции от сезонности продаж, модных тенденций и других факторов, швейным предприятиям нужно получать информацию о предпочтениях покупателей. Доказано, что на создание стоимости значительное влияние оказывают взаимоотношения предприятия со своими контрагентами. В таких условиях предлагается применять к цепи создания стоимости швейной продукции сетевой подход, который способен объединить интересы всех участников процесса. Предложенная модель сетевого подхода предполагает вертикальную интеграцию с основными поставщиками, аутсорсинг дизайнерско-конструкторских услуг и получения информации от дистрибьюторов, которые общаются с конечными покупателями. Указанный подход позволит не только оптимизировать расходы швейного предприятия, но и повысить конкурентоспособность продукции.

Ключевые слова: цепь создания стоимости; сетевой подход; швейное предприятие; управление затратами; оптимизация расходов.

Natalia Y. Radionova

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

THE NETWORK APPROACH AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING VALUE CHAIN CREATION IN APPAREL MANUFACTURING

Creating value chains for decades have been a common practice in the apparel industry with the aim to improve cost management. This approach involves building value chains in the sector of garment manufacturing as well as providing an opportunity analysis with regard to cost optimization for each link in the chain. Thus, cost optimization occurs through improving business processes within the enterprise. It is emphasized that the process of creating apparel value chains have traditionally been viewed locally, within a single company which has to consider market demand, carry out design and engineering works, deliver logistics support, manufacture, store and sell its products. However, in modern realia, value creation is greatly affected by garment manufacturers' contractors, their partnership being the heart of building value into products. It is argued that the apparel product value, apart from clothing companies, is created by different legal entities, i.e. suppliers, outsourcers, external consultants and others. In turn, partner companies create their own value chains which closely resonate with apparel value chains. In addition, given the apparel industry dependence upon seasonal sales, fashion trends and other factors, the garment companies have to obtain information on consumers' preferences. It has been proven that value creation is strongly influenced by the company relationships with their partners. With this in mind, it is proposed to apply a network approach to apparel value chains which is able to harmonize the interests of all stakeholders. The suggested model of the network approach assumes vertical integration with main suppliers, outsourcing of design and engineering services and gaining information from distributors who deal with end customers. This approach will contribute to cost optimization of garment manufacturing along with enhancing the product competitiveness.

Keywords: value chain; network approach; apparel company; cost management; cost optimization.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Однією з основних проблем в даний час стає виявлення комплексної змістовної характеристики впливу кожної стадії створення вартості продукції на кінцеву ефективність функціонування підприємства. Ця проблема традиційно вирішується через прийняття тих управлінських рішень, які дозволяють оптимізувати сукупні витрати, враховуючи об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки між витратоутворюючими чинниками та прибутковістю. Таким чином, в менеджменті постійно зростає роль управління витратами, що завжди має актуальність, враховуючи періодичність кризових явищ. При цьому, в сучасних умовах, важливо враховувати, що швейне підприємство має працювати у тісному взаємозв'язку з підприємствами-контрагентами та покупцями. Отже, у ланцюгу створення вартості задіяно інші суб'єкти господарювання, які також мають свої ланцюги створення вартості. Виникає потреба у підході, який би поєднав інтереси створення вартості всіх учасників бізнес-процесу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Питанням удосконалення ланцюга створення вартості продукції присвячено дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців-економістів, серед яких М. Портер [10], П. Хармон [8], Р. Каплински [9], М. Моррис [9], Р. Коуз [7], Т.І. Адирова [1], І.Є. Медушевська [3], Н.П. Тарнавська [4], Р.Б. Сивак [4], І.Н. Трефілова [5], В.Е. Прокопцов [5], Н.І. Чухрай [6].

Невирішені частини дослідження. Множинність взаємозв'язків та інтересів всіх учасників, вимагає їх координації та відповідного інформаційного забезпечення. Все це викликає необхідність коригування існуючих концептуальних підходів до оцінки ефективності формування витрат за допомогою лінійного ланцюга створення вартості. В сучасних умовах господарювання потрібно концентрувати увагу на взаємовідносинах між учасниками ланцюга, при цьому підприємства можуть поєднувати свої ланцюги вартості через союзи та альянси, тобто створювати мережеві бізнес-зв'язки, які позитивно вплинуть на діяльність кожного підприємства мережі. Необхідність вирішення зазначеної проблеми на належному рівні, з урахуванням особливостей та специфіки діяльності вітчизняних швейних підприємств, зумовила вибір теми дослідження та визначила мету й завдання статті.

Мета дослідження полягає в виявленні шляхів удосконалення ланцюга створення вартості продукції швейного підприємства через застосування мережевого підходу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Цінність в сучасному трактуванні є складним багатофакторним поняттям, що визначається неоднозначно. Економічна енциклопедія трактує поняття «цінність», як діалектичну єдність корисності для споживача, а також вартості (суспільно необхідних витрат виробництва) для виробника. Поняття економічної цінності, в наш час передбачає трактування її як співвідношення вигоди і витрат, корисності і ціни [2, Т 3, с. 898]. У перекладі з англійської термін «valuechain» перекладається як «ланцюг цінності», «ланцюг створення вартості», «ланцюг додавання споживчої вартості», «вартісний ланцюг». Відмінності перекладів є наслідком застосування базової концепції, запропонованої М. Портером для різних видів економічної діяльності [10]. Враховуючи недовгий життєвий цикл продукції швейних підприємств, їх цінність для споживачів буде мати залежність від тенденцій моди та з часом втрачатися. Тому, слід визначитися з основними параметрами кожного етапу ланцюга створення вартості в залежності від життєвого циклу продукції швейних підприємств (табл. 1).

Ціннісно-орієнтований підхід до управління витратами через ланцюг створення вартості дає можливість визначити ступінь важливості для підприємства оптимізації витрат у структурі такого ланцюга, виявити та вилучити неефективні витрати. Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до управління ланцюговими процесами дала змогу визначити ланцюг створення цінності продукції як систему взаємопов'язаних елементів, які досягають ефекту

синергії через максимізацію акумулятивної цінності. Глобалізація, демографічні зміни, перехід на цифрові технології – головні тенденції, що впливають на розширення ланцюга створення вартості. У ланцюгу створення вартості необхідно знаходити оптимальне співвідношення між створюваними видами цінностей, враховуючи, що з погляду власників зростання цінності підприємства є стратегічною метою, а прибутковість продукції – забезпечення тактичних цілей та підґрунтя для досягнення стратегічної мети.

Таблиця 1

Основні економічні параметри життєвого циклу швейної продукції

Тривалість		Економічні параметри		
Початок	Закінчення	Фактичні	Якісні	Витратоутворюючі
Етап вивчення попиту				
Визначення цільового сегменту споживачів	Звіт щодо прогнозованого попиту на конкретні види продукції	Аналіз ринку, тестування потенційних покупців	Максимально можливий попит та властивості окремих видів продукції	Маркетингові витрати
Етап дослідження й розробки виробів				
Розробка нових моделей та їх дослідження	Акт про затвердження досліджуваних моделей	Загальний обсяг робіт, включаючи НДР та дизайнерське – конструкторські розробки	Відповідність якісних та інших показників вимогам покупців	Загальні витрати на НДР, дизайнерське – конструкторські розробки та технологічну підготовку виробництва
Етап виробництва				
Отримання технологічної документації за окремими партіями виробів	Відвантаження готової продукції на склад	Обсяги виробництва продукції	Підтримання високої якості виробів при виробництві	Витрати на виробництво продукції
Етап зберігання				
Отримання готової продукції	Відвантаження готової продукції покупцям	Забезпечення надійного зберігання та відсутності пересортиці	Забезпечення відповідних умов для якісного зберігання	Складські витрати
Етап реалізації				
Відвантаження партій продукції	Постачання замовнику останньої партії продукції	Організація своєчасного відвантаження (транспортування)	Якісне відвантаження (доставка) продукції	Збутові витрати

Джерело: розроблено автором.

Загальна методика використання ланцюга цінностей для стратегічного управління витратами включає наступні етапи:

1. Побудова ланцюга цінностей для підприємства даного виду економічної діяльності та встановлення витрат і доходів для всіх видів економічної діяльності підприємства, які є ланками ланцюга.

2. Виявлення чинників зміни витрат, що регулюють кожен вид діяльності по створенню ланцюга створення вартості.

3. Дослідження можливостей оптимізації витрат за кожною ланкою ланцюга створення вартості.

Класично, задача підприємства полягає у регулярному аналізі співвідношення витрат і створення цінності, що виникають на кожній ланці ланцюга; ступеня ефективності діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами, а також визначенні можливостей створення диференціації за рахунок однієї або кількох ланок [1, с. 72].

Підприємство може створювати переваги по витратах шляхом їх зниження за окремими видами діяльності в ланцюгу створення вартості, або шляхом його реконфігурації (структурних змін): створення нового виробничого процесу, нових каналів збуту, методів продажу тощо (рис. 1).



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Шляхи оптимізації витрат за кожною ланкою ланцюга вартості

Класичний ланцюг створення вартості передбачає створення вартості за допомогою лінійного процесу, який складається із послідовних етапів, що базуються на видах діяльності підприємства відносно розроблення, створення та реалізації споживчої цінності продукції, кожен з яких додає цінності кінцевому результату та носить лінійний характер. Отже, процес створення вартості продукції швейного підприємства традиційно розглядався локально, тобто в межах одного підприємства, яке мало аналізувати ринковий попит, проводити дизайнерсько-конструкторські роботи, займатися матеріально-технічним постачанням, виробляти, зберігати й реалізовувати свою продукцію. Однак, світові тенденції до зростання глобалізації, спеціалізації, аутсорсингу призвели до того, що процес створення вартості вийшов за межі тільки одного швейного підприємства та почав організовуватися в рамках групи юридично незалежних підприємств [6]. В сучасних умовах підприємницька діяльність базується на партнерстві різних підприємств навколо процесу створення цінності, тобто фактично організацію бізнесу стала визначати структура ланцюга створення вартості. З нашої точки зору, формування ланцюга створення вартості передбачає вихід за межі підприємства, оскільки існує необхідність пошуку джерел зниження витрат не тільки у сфері внутрішньої діяльності підприємства, а й при забезпеченні його найбільш ефективної взаємодії з контрагентами. Тобто оптимізацію витрат потрібно враховувати по кожній ланці ланцюга, враховуючи можливості впливу не тільки на внутрішні, а й на зовнішні чинники [9]. Традиційне розуміння вартості, відповідно до якого кожне підприємство займає певне місце у ланцюгу створення цінності, в сучасних умовах потребує переосмислення [5, с. 32]. Стратегічний аналіз сучасних швейних підприємств має зосереджуватися вже не на показниках їх діяльності і навіть не на аналізі рейтингу підприємства серед конкурентів, а на самій системі створення вартості, всередині якої різні економічні суб'єкти – постачальники, покупці, партнери – працюють разом створюючи вартість спільно. Проте тільки швейні підприємства, у центрі уваги яких знаходиться покупець, здатні не тільки виробляти продукцію, але й впливати на формування її оптимальної ціни, маючи необхідні знання як у сфері технології виробництва, так і в сфері створення надійних партнерських відносин. У концепції ланцюга створення вартості потрібно концентрувати увагу на взаємовідносинах між учасниками ланцюга, при цьому підприємства можуть поєднувати свої ланцюги вартості через союзи та альянси, тобто створювати мережеві бізнес-зв'язки [8].

В сучасних умовах конкурентну перевагу швейні підприємства на ринку можуть отримати через ефективну співпрацю з контрагентами щодо виконання окремих функцій на різних етапах створення продукції. Так, вертикальна інтеграція з постачальниками сприятиме зниженню цін на матеріальне забезпечення та оптимізації ціни на продукцію. Передача частини функцій на аутсорсинг (наприклад, дизайнерсько-конструкторські розробки) також сприятиме зниженню витрат. Важливим є зворотній зв'язок із дистриб'юторськими фірмами, які мають інформацію щодо вподобань споживачів, через безпосереднє спілкування з покупцями продукції.

Вважаємо, що в умовах глобалізації, враховуючи численні зв'язки між підприємствами, до ланцюга створення вартості швейної продукції потрібно застосувати мережевий підхід (рис. 2). Ринкові мережі сьогодні стають найважливішими структурами для промислових підприємств. Сучасні підприємства виробляють продукцію, використовуючи ресурси та компетенції сотень партнерів, як вітчизняних, так й зарубіжних. Сьогодні потрібно розглядати не окреме підприємство, а мережу підприємства з його бізнес-партнерами й покупцями [4, с. 294]. Ефективній кооперації сприяють сучасні інформаційні технології, що дозволяють незалежно від місця розташування контрагентів отримувати найточнішу інформацію в он-лайн режимі, координуючи зусилля всіх учасників процесу створення цінності. За таких умов, лінійний ланцюг створення вартості не в змозі повною

мірою відобразити сучасний механізм створення цінності. Отже, можна стверджувати, що в сучасних умовах лінійні ланцюги створення вартості перетворилися в нелінійні, а фактично – в мережу створення вартості. Такий підхід заснований на ланцюгу створення вартості, але в той же час розширює можливості аналізу та оптимізації взаємозв'язків, що існують між швейним підприємством і його бізнес-партнерами.

Мережа створення вартості являє собою більш універсальну модель, що використовує цифрові інформаційні технології та спільні ресурси й компетенції для досягнення найкращого задоволення покупців та зростання прибутковості, об'єднуючи членів мережі спільною метою. Мережа створення вартості, на відміну, від ланцюга, починається зі споживачів та дозволяє враховувати їх вподобання при створенні нових видів продукції та спирається на задоволення попиту – фактичному партнерству з покупцями, що особливо важливо для швейних підприємств. Такий підхід демонструє відчутну відмінність від традиційного ланцюга створення вартості, за якого метою була диференційована продукція із нижчими витратами, що, з точки зору виробника, мала більшу цінність для покупця.

Мережа генерує економічну цінність через складні динамічні обміни ресурсами, компетенціями, інформацією не тільки між підприємствами мережі – постачальниками та стратегічними партнерами – до мережі мають бути залучені й покупці. Мережа має працювати швидкою і бути гнучкою, спрямованою на стратегію задоволення потреб покупців в реальному часі, а також бути вигідною для всіх її членів – основного підприємства (лідера мережі) та всіх його контрагентів: постачальників, дистриб'юторів, аутсорсерів, покупців.

Зазначена мережа надасть можливість отримати швейному підприємству мінімізацію витрат за кількома напрямками:

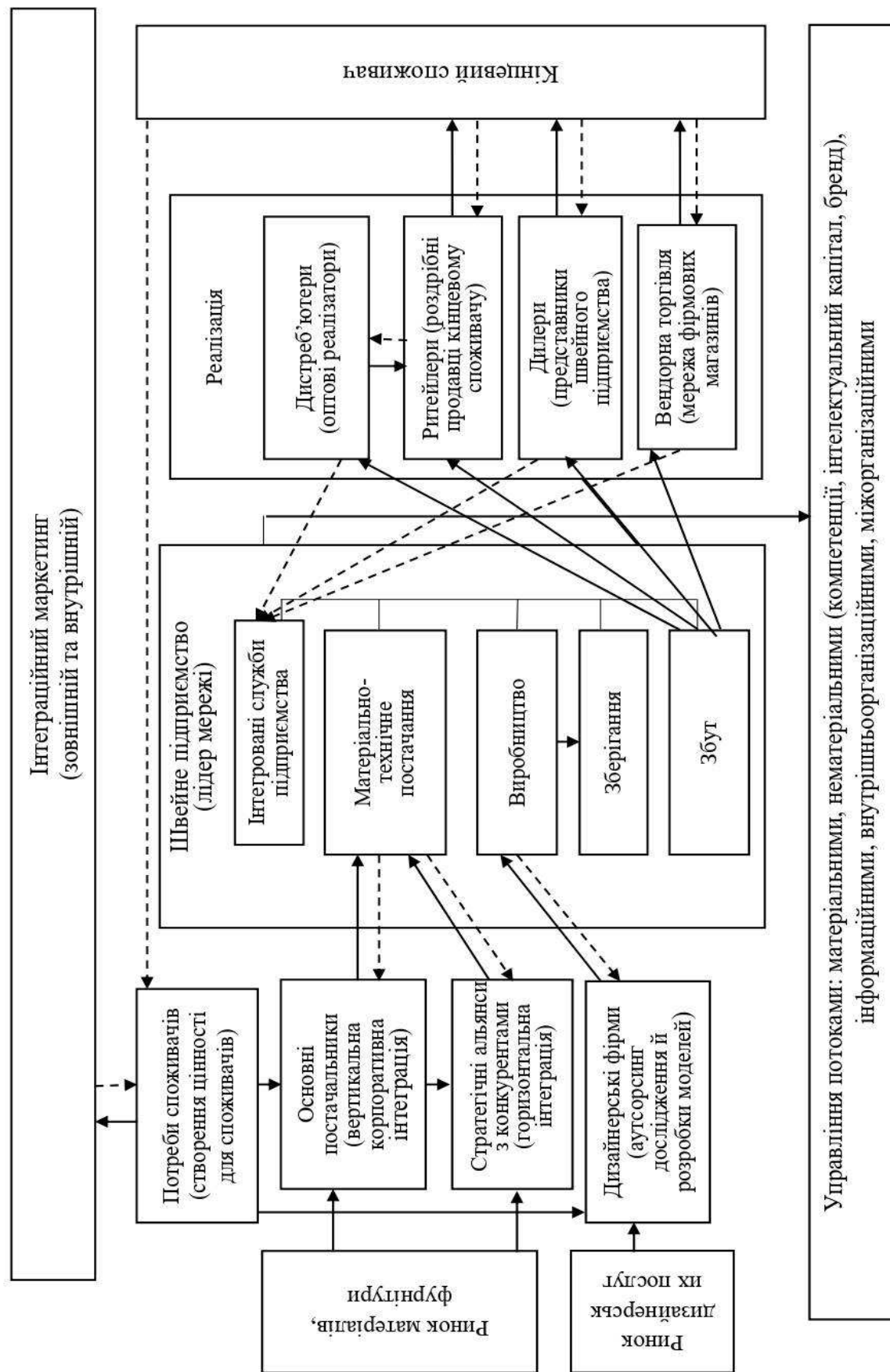
Вертикальна інтеграція з основними постачальниками на засадах корпоративності, що стимулюватиме їх зацікавленість в зростанні прибутку. Це сприятиме безперервному отриманню сировини та матеріалів, які найбільше відповідають тенденціям моди та мають вищу якість за найможливіше низької ціною.

Горизонтальна інтеграція з підприємствами-конкурентами. Надасть можливість отримувати знижки на великооптових закупівлях сировини й матеріалів не збільшуючи при цьому складські витрати швейного підприємства.

Аутсорсинг робіт з дослідження й розробки моделей. Передача зазначених бізнес-процесів надасть можливість знизити витрати швейного підприємства, вивільнити додаткові ресурси та отримати послуги кваліфікованих фахівців.

Співпраця з реалізаторами продукції щодо отримання інформації. Регулярне отримання інформації щодо попиту на продукцію та вподобань споживачів сприятиме випуску продукції, яка забезпечить зростання доходу швейного підприємства.

Крім того, зазначені заходи сприятимуть зменшенню трансакційних витрат. Трансакційні витрати не пов'язані безпосередньо з процесом виробництва, вони є альтернативними витратами та супроводжують організаційні питання діяльності підприємства, збір та обробку інформації, підготовку, заключення та реалізацію договорів [7 с. 388]. В наукових дослідженнях зазначено, що в США та країнах Західної Європи на покриття трансакційних витрат припадає до 50 % вартості виробленої продукції, в Росії співвідношення між виробничими та трансакційними витратами становить 40 % до 60 % відповідно [3 с. 31]. Україна також приклад країни з високими трансакційними витратами. Крім того, суб'єкти, що входять у мережу отримують вигоду не тільки відносно отримання товарів і послуг, скорочення витрат, збільшення рівня прибутку, а й відносно цінностей нематеріального характеру: обмін стратегічною інформацією, професійними знаннями, досвідом.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Мережева структура створення вартості продукції швейного підприємства

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах, які характеризуються процесами глобалізації, лінійний підхід до створення вартості продукції не є ефективним. Класичний ланцюг створення вартості передбачає зосередження на управлінні основними бізнес-процесами, які відбуваються в межах підприємства. Але, на створення вартості значний вплив оказують саме зовнішні відносини та обмін матеріальними й нематеріальними активами між швейним підприємством та його контрагентами. Тому, ланцюг створення вартості може бути удосконалено за допомогою мережевого підходу, який об'єднує всіх учасників створення вартості продукції та передбачає управління не тільки ресурсами, а й управління внутрішніми та зовнішніми відносинами, налагодженням ефективного інформаційного забезпечення.

References

Література

1. Adyrova, T.I. (2012). Problemy upravlinnia vytratamy na materialne zabezpechennia ta shliakhy yikh podolannia na vyrobnychomu pidpriemstvi [Problems of cost management for material provision and ways to overcome them at a production enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], No. 12, P. 71–73 [in Ukrainian].
2. *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Editor-in-Chief S.V. Mochernyi. Kyiv: Akademiia. Vol. 1, 2000, 863 p.; Vol. 2, 2001, 847 p.; Vol. 3, 2002, 952 p. [in Ukrainian].
3. Medushevskaja, I.E. (2016). Transakcionnye izderzhki kommercheskoi organizacii [Transaction costs of a commercial organization]. *Izvestiia vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Ekonomicheskie nauki* [News of higher educational institutions. Volga region. Economics], No. 1 (4), P. 29–36 [in Russian].
4. Tarnavska, N.P., Syvak, R.B. (2010). Transformatsiia upravlinnia lohistychnymy lantsiuhamy tsinnosti v novykh konkurentnykh umovakh [Transformation of management of logistic value chains in new competitive conditions]. *Ekonomika rozvytku* [Development Economics], No. 1, P. 40–43 [in Ukrainian].
5. Trefilova, I.N., Prokoptcov, V.E. (2015). Evoliutciia tsepochek i sozdanie serei tcnnostei [The evolution of chains and the creation of gray values]. *Innovatcionnaia nauka: Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal* [Innovation Science: International Journal of Science], No. 12, P. 291–295 [in Russian].
6. Chukhrai, N.I. *Autsorsynh v lohistytsi: yevropeyskyi ta ukrainskyi dosvid* [Outsourcing in logistics: European and Ukrainian experience]. Retrieved from: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1> [in Ukrainian].
1. Адирова Т. І. Проблеми управління витратами на матеріальне забезпечення та шляхи їх подолання на виробничому підприємстві / Т. І. Адирова // *Економіка та держава*. – 2012. – № 12. – С. 71–73.
2. *Економічна енциклопедія* / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. – К.: Академія. – Т. 1, 2000. – 863 с.; Т. 2, 2001. – 847 с.; Т. 3, 2002. – 952 с.
3. Медушевская И. Е. Трансакционные издержки коммерческой организации / И. Е. Медушевская // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки*. – 2016. – № 1 (4). – С. 29–36.
4. Тарнавська Н. П. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // *Економіка розвитку*. – 2010. – № 1. – С. 40–43.
5. Трефилова И. Н. Эволюция цепочек и создание серей ценностей / И. Н. Трефилова, В. Е. Прокопцов // *Инновационная наука: Международный научный журнал*. – 2015. – № 12. – С. 291–295.
6. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. <i>Economica</i> , Vol. 4, No. 16, November 1937, Pp. 386–405. | 7. Coase R. The Nature of the Firm / R. Coase // <i>Economica</i> . – November 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405. |
| 8. Harmon, P. (2011). How do process create value? <i>BPTrends</i> , February. | 8. Harmon P. How do process create value? / P. Harmon. – <i>BPTrends</i> , February, 2011. |
| 9. Kaplinsky, R., Morris, M. (2003). A Handbook for value chain research. | 9. Kaplinsky R. A Handbook for value chain research / R. Kaplinsky and M. Morris. – 2003. |
| 10. Porter, M.E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free press. 658 p. | 10. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New York: Free press, 1985. – 658 p. |