

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

### THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION MANAGEMENT UNDER TRANSFORMATIONAL CHANGE

**Тарасенко С.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування,  
Дніпровський державний технічний університет

*Охарактеризовано вплив трансформаційних процесів на розвиток концепцій оцінки ефективності управління організацією. Досліджено зміст основних положень теорії стейкхолдерів та визначено її місце в системі розвитку оцінки ефективності управління. Визначено ключові атрибути та сформований перелік зацікавлених у діяльності організації осіб. Запропоновано принцип побудови показників оцінки ефективності управління організацією.*

**Ключові слова:** ефективність, управління, оцінка, концепція, стейкхолдер, трансформація.

*Охарактеризовано влияние трансформационных процессов на развитие концепций оценки эффективности управления организацией. Исследовано содержание основных положений теории стейкхолдеров и определено ее место в системе развития оценки эффективности управления. Определены ключевые атрибуты и сформирован перечень заинтересованных в деятельности организации лиц. Предложен принцип построения показателей оценки эффективности управления организацией.*

**Ключевые слова:** эффективность, управление, оценка, концепция, стейкхолдер, трансформация.

*The influence of transformation processes on the development of concepts for assessing the effectiveness of organization management was described. The content of the main concepts of the theory of stakeholders is investigated and its place in the system of development of the evaluation of management effectiveness was determined. Identified key attributes and the list of stakeholders was compiled. The principle of indicators compilation for assessing the effectiveness of management of the organization was suggested.*

**Keywords:** efficiency, management, assessment, concept, stakeholder, transformation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку України характеризується реалізацією структурних трансформацій у різних сферах, які мають певну динаміку, суперечності, впливають на економічний розвиток та його науково-методичне забезпечення. Дослідники відзначають, що трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні, мають певну специфіку, пов'язану передусім із такими проблемами, як трансформації відносин власності та ролі держави в економіці [1, с. 3].

Відповідно до Інформації щодо реформування відносин власності в Україні, на 1 січня 2017 р. реформовано 124 270 об'єктів, з яких більш ніж три чверті (95 416 об'єктів) належали до комунальної форми власності, інші (28 855 об'єктів) – до державної [2]. У результаті сьогодні частка державного сектору в загальній кількості суб'єктів господарювання становить лише 0,7%, але за рахунок того, що у державній власності залишаються стратегічно важливі і переважно великі підприємства, питома вага

виручки суб'єктів господарювання державного сектору економіки є непропорційною їх кількості (11%), як і вартості необоротних та оборотних активів (18,6%), кількості працівників (15,4%), капітальних інвестицій (9,7%), а також доданої вартості (11,1%). До числа видів діяльності, які характеризуються відносно високою часткою державного сектору, сьогодні входять (у порядку зменшення доданої вартості): постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; професійна, наукова та технічна діяльність; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; промисловість; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (табл. 1).

Трансформаційні процеси децентралізації, що відбуваються під час ринкових перетворень паралельно із реформуванням відносин власності, ведуть до ускладнення взаємозв'язків між суб'єктами національної економіки, розширення переліку партнерів, взаємодія з якими є необхідною для забезпечення організації потрібними для реалізації її місії ресурсами, зміни ролі організації у суспільстві та посилення його вимог щодо реалізації соціально-відповідальної пове-

**Частка державного сектору за видами економічної діяльності,  
що мають показники, вищі за середні по національній економіці у цілому**

Вид економічної діяльності	Питома вага суб'єктів господарювання державного сектору економіки за показниками, %					
	кількість суб'єктів	чистий дохід (виручка) від реалізації	середня вартість необоротних та оборотних активів	середня кількість працівників	капітальні інвестиції	додана вартість за витратами виробництва
Усього	0,7	11,0	18,6	15,4	9,7	11,1
<i>у тому числі</i>						
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	2,4	56,0	68,0	42,8	73	48,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,1	68,4	67,1	24	7,2	33,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,6	27,1	38,9	53,5	34,7	31,0
Промисловість	1,2	16,8	20,1	14,8	20,3	14,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2,3	7,6	31,6	24,5	2,4	13,7

Джерело: складено автором за [3]

дінки кожною організацією. Отже, все більше членів або представників різних груп впливу заявляють про своє право бути поінформованими, консультуватися та брати участь у прийнятті організаційних рішень. Окрім того, досягнення у розумінні того, як зацікавлені сторони сприяють створенню цінності протягом останніх кількох років, закликають організації уточнити свій підхід до участі.

Трансформаційні процеси вимагають відповідного розвитку науки менеджменту, її методичного забезпечення та практичних засобів реалізації теоретичних розробок, зокрема і в частині визначення змісту та формування концептуальних підходів до оцінки ефективності менеджменту організації, які б ураховували нові аспекти її прояву у зв'язку з появою і розширенням кола суб'єктів, зацікавлених у діяльності організації.

Актуальність підходу до оцінки ефективності управління організацією з погляду врахування різних інтересів підтверджується й думкою, що оптимум функціонування будь-якої системи не є єдиним. Скільки цілей має економічна система, стільки у неї й можливих оптимумів, і кожній меті відповідає свій оптимум [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання оцінки ефективності управління організацією розглядалися в роботах зарубіжних класиків менеджменту, зокрема П. Друкера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, К. Менарда та ін., російських та вітчизняних фахівців, у числі яких – О. Богаченко, В. Веснін, І. Герасименко, І. Данильчук, А. Осовська Н. Подольчак, В. Ситниченко, О. Яроцький та ін. Серед найбільш відомих

та запроваджених у практику слід відзначити цільовий, ресурсний та функціональний підходи до оцінки ефективності управління. Серед інших, менш поширених, – системна концепція ефективності управління, підхід внутрішніх процесів та композиційний підхід. Кожна з названих концепцій орієнтована, головним чином, на оцінку ефективності управління організацією з погляду самої організації як єдиної зацікавленої у її діяльності сторони. При цьому, найбільш визнаним підходом можна вважати цільову концепцію, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь їх досягнення. Ускладнення та зростання відповідальності організації, необхідність упровадження у практику господарювання принципів сталого розвитку вимагає розвитку цільового підходу до оцінки ефективності управління організацією шляхом розширення спектру цілей, які б ураховували очікування, сподівання і потреби індивідуумів і груп, що взаємодіють в організації та з організацією. Основу для запровадження такого підходу формує теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Дослідженню цієї теорії та її практичних застосувань у різних сферах присвячено роботи зарубіжних науковців, зокрема, Е. Фрімена, який, власне, й увів поняття «стейкхолдер» (stakeholder – зацікавлена сторона) [5], а також Т. Доналдсена, К. Гібсона, М.Б.І. Кларксона, Л. Престона, Дж. Поста, С. Сакса, А.С. Уїкса та ін. У числі українських та російських дослідників, які приділили увагу положенням теорії стейкхолдерів – Н. Аванесова, А. Гросул, Н. Краснокутська, А. Петров, А. Пригожин, І. Репенко та ін.

Стосовно теорії стейкхолдерів існує певна суперечливість думок щодо її місця та можливостей в управлінні: якщо одні дослідники роблять акцент на «практичності» положень концепції та розглядають її як нормативні етичні підстави діяльності менеджерів-практиків, то, на думку інших, ця концепція може вважатися серйозним внеском саме в розроблення теорії організації та стратегічного менеджменту [6].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на те що фахова література містить згадування про так звану концепцію «балансу інтересів» (наприклад, у роботі [7] та низці навчальних посібників із менеджменту), виконані дослідження змісту та положень теорії зацікавлених сторін свідчать про необхідність додаткових обґрунтувань місця та доцільності використання цієї теорії в системі оцінки ефективності управління організацією.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні положень теорії зацікавлених сторін та практичних аспектів її застосування в системі оцінки ефективності управління організацією.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теорію зацікавлених сторін називають своєрідною альтернативою неокласичній економічній теорії управління, у центрі уваги якої знаходяться окрема фірма, окремий споживач, проблеми максимізації прибутку та мінімізації витрат, тобто те, що прийнято називати мікроекономікою. Починаючи із середини 1980-х років ця теорія помітно впливає на стиль і методи управління, корпоративну культуру і стратегії більшості компаній світу [8]. Вона покладена в основу переважної більшості популярних концепцій, які значно розширюють сферу традиційного управління за рахунок введення в інформаційний фонд підтримки прийняття управлінських рішень нефінансових показників і створюють нові можливості для реалізації інструментів стратегічного контролю, в числі яких Balanced Score Card, Performance Pyramid, EP2M та ін., проте вона не реалізована у цих системах повною мірою, що також пояснює зростання уваги до теорії.

Про значення та визнання теорії стейкхолдерів, розширення її практичної реалізації свідчать розроблення та впровадження Стандарту взаємодії із зацікавленими сторонами AA1000SES (2015), який надає загальноприйнятну схему для оцінки впровадження та передачі інформації про очікування зацікавлених сторін [9].

Концепція стейкхолдерів передбачає, що в організації наявні певні групи зацікавлених осіб, які впливають на організацію або на яких впливає сама організація й яких можна розглядати як таких, що покладають на організацію певну відповідальність. Відповідно до стандарту AA1000SES (2015), стейкхолдер – це група,

яка може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, виробленої нею продукції або надаваних нею послуг і пов'язаних із цим дій [9, с. 5]. Стейкхолдери забезпечують організацію необхідними ресурсами та в обмін чекають на задоволення своїх інтересів. Тому прийняття рішень, виходячи з необхідності задоволення численних вимог зацікавлених осіб, які часто вступають у конфлікт між собою, є запорукою якісного забезпечення організації необхідними ресурсами та вигодами від лояльного відношення стейкхолдерів. Концепція вважається теоретичним підґрунтям теорії партнерських відносин, яка теж набуває сьогодні поширення. Відповідно, ефективне управління має бути спрямоване на цілеспрямоване формування мережі відносин організації зі своїми партнерами шляхом урахування їх очікувань і цілей, адже практичні можливості реалізації інтересів окремих груп забезпечує саме топ-менеджмент, який трансформує теоретичний зв'язок між інтересами стейкхолдерів і ступенем їх задоволення у сферу реалізації дій і заходів [6, с. 99]. Розвиток відносин зі стейкхолдерами Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс називають найважливішим активом, яким повинні управляти менеджери, адже ефективне управління ними забезпечує зростання організаційного багатства [10, с. 53].

Використовуючи термінологію дослідників партнерських відносин, йдеться про формування «реляційного простору підприємства», тобто простору, який утворюється мережею двосторонніх відносин між організацією та її партнерами (суб'єктами господарювання, владними суб'єктами тощо), так звана «зона безпеки», зона комфортної діяльності організацій, включених у партнерську взаємодію, що виникає завдяки відсутності в діях прямого зіткнення інтересів між її суб'єктами. Причому в рамках свого реляційного простору підприємство переслідує дві основні цілі: забезпечення розвитку та зниження конкурентного напруження шляхом дотримання принципів партнерської взаємодії [11].

Залежність успіху організації у сучасному світі від успішності взаємодії зі стейкхолдерами, вміння побудувати конструктивний діалог, знайти взаємовигідні рішення відзначається й у Стандарті взаємодії із зацікавленими сторонами AA1000 SES (2015). Стандарт наголошує на необхідності визначення мети взаємодії із зацікавленими сторонами та її зв'язок із загальною стратегією та операціями організації, залучення зацікавлених сторін до визначення цілі їх участі у взаємодії з організацією. Мають бути встановлені показники якості взаємодії із зацікавленими сторонами на основі вимог AA1000 SES 2015, а також показники, які вимірюють вплив участі. Внесок у показники можуть зробити й зацікавлені сторони. Показники дають змогу організації вимірювати та оцінювати прогрес у досягненні якісної участі стейкхолдерів, виявляти сфери

поліпшення та додану вартість, яка створюється за рахунок взаємодії із зацікавленими сторонами. Показники можуть бути кількісними або якісними, обраними із системи показників, які вже є в системі управлінського обліку організації або нові [9, с. 15].

При цьому складно не погодитися з думкою, що практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін [8, с. 235].

Стосовно кількості та значущості груп, то засновник концепції Е. Фрімен акцентував увагу на необхідності виокремлення таких груп: власники та акціонери; покупці продукції або споживачі послуг; постачальники різного роду ресурсів; працівники підприємства, місцеве співтовариство; різні широкі суспільні групи; держава [5]. Втім, можна погодитися і з думкою Дж. Поста, Л. Престона та С. Сакса, які наголошують та справедливо відзначають, що всі ресурси фірми так або інакше представлені різними зацікавленими сторонами, а відносини фірми зі своїми зацікавленими сторонами роблять ресурси доступними для організації [10, с. 53].

Існує класифікація стейкхолдерів за функціональною ознакою, яка передбачає їх розподіл на чотири групи: суб'єкти, які фінансують організацію, керують нею, працюють у ній та економічні партнери [12]. Інша класифікація дає змогу виділити значну кількість стейкхолдерів залежно від варіантів поєднання влади (можливостей впливати на організацію) та інтересів (бажання впливати на організацію) [13].

Стандартом AA1000SES (2015) у розділі «Ідентифікація сторін» відзначається, що визначення зацікавлених сторін є ключовим завданням під час розроблення планів та стратегій розвитку організації для їх залучення до процесів цілеутворення, визначення сфери та можливостей участі у співпраці. І виконати це можливо виключно на основі розроблення методології для ідентифікації зацікавлених сторін, систематичної роботи з ними, та оцінки впливу груп на результат взаємодії [9]. Метод систематичного виявлення груп зацікавлених сторін, принципова сутність якого розкрита в AA1000SES (2015), а практична наповненість має конкретизуватися у стандарті організації, передбачає розгляд сфери зацікавленості кожного зі стейкхолдерів та необхідність керуватися такими атрибутами зацікавлених сторін: залежність (стейкхолдери, які безпосередньо або опосередковано залежать від діяльності організації), відповідальність (стейкхолдери, відносно яких організація має або може мати в майбутньому юридичні, комерційні, оперативні або етичні/моральні обов'язки), напруженість (стейкхолдери, інтереси яких потребують термінової уваги у зв'язку з фінансовими, більш

широкими економічними, соціальними чи екологічними проблемами), вплив (стейкхолдери, які можуть вплинути на стратегічні або оперативні рішення, що приймаються організацією або іншими стейкхолдерами), а також перспективи (стейкхолдери, цілі яких можуть змінити розуміння ситуацій та розвиток подій).

У перелік зацікавлених сторін можна також включати тих, хто через регулювання, звичаї, культуру або репутацію може легітимно претендувати на представництво будь-якого із цих інтересів, а також інтересів так званих «безголових» (майбутні покоління та навколишнє середовище) [9, с. 17].

Початкова ідентифікація зацікавлених сторін може спиратися на зовнішні джерела, такі як дослідження та загальнодоступна аналітика, внутрішні джерела, включаючи людей, які знають організацію, та питання, пов'язані з метою та масштабом взаємодії із зацікавленими сторонами.

Таким чином, основою для розроблення системи вимірювання ступеня досягнення реалізації інтересів та оцінки взаємного впливу різних сторін для подальшого розвитку відносин зі стейкхолдерами, якісної практичної реалізації концепції стейкхолдерів у системі оцінки ефективності управління організацією є правильно визначений склад зацікавлених у діяльності організації осіб з їх широкого кола, які дійсно важливі та чиї інтереси дійсно варто враховувати.

Дослідження, виконані щодо змісту та ступеня впливу на діяльність організацій партнерських відносин зі стейкхолдерами, свідчать, що «практично незалежно від сфери діяльності переважна більшість досліджених підприємств визнає найвпливовішими стейкхолдерами своїх власників і клієнтів (I місце в загальному рейтингу стейкхолдерів), топ-менеджерів (II місце), керівників середньої ланки управління (III місце), працівників підприємства (IV місце) та його постачальників (V місце). Серед зазначених груп зацікавлених сторін клієнти та постачальники належать до «зовнішніх» стейкхолдерів. Отже, можна робити висновок про переважну зорієнтованість вітчизняного бізнесу на задоволення запитів «внутрішніх стейкхолдерів» [14, с. 13].

Уважаємо, що на початковому етапі впровадження в практику діяльності організації взаємодії із зацікавленими сторонами до стейкхолдерів слід включити: власників та інвесторів, клієнтів, постачальників ресурсів, працівників, державу, місцеву владу та громаду. Виділення як окремої групи стейкхолдерів керівників, на нашу думку, є недоцільним: у невеликих організаціях або приватних компаніях власник і головний менеджер – зазвичай одна особа, в іншому разі менеджера слід відносити до групи працівників, оскільки його інтереси схожі з узагальненими очікуваннями працівників організації.

Наступним важливим питанням (після формування переліку стейкхолдерів, чиї інтереси мають бути враховані під час обґрунтування

Таблиця 2

**Ключові групи зацікавлених у діяльності організації осіб та їх інтереси**

Група	Очікування
власники та інвестори	зростання вартості організації (бізнесу), власником якої вони є, та віддачі на вкладений капітал
клієнти	якісний товар (продукція, робота, послуга) за поміркованою ціною, своєчасно наданий із надійним сервісним обслуговуванням
постачальники ресурсів	висока надійність партнера, стабільність або зростання обсягів постачання, своєчасність розрахунків тощо
працівники підприємства	Гідна оплата та оцінка їх праці, соціальний статус, розвиток кар'єри, можливості забезпечення балансу між роботою та особистим життям
місцева влада та громада	поповнення місцевого бюджету, участь у вирішенні проблем території та місцевих соціальних груп, екологічна безпека

управлінських рішень) є визначення очікувань стейкхолдерів від організації (табл. 2).

Запропонована схема є принциповою, оскільки залежно від сфери діяльності, взятої місії кожна організація може мати певні пріоритети в той або інший період часу (етап функціонування), однак соціальна відповідальність організації вимагає брати до уваги різні аспекти її прояву, особливо якщо зворотне може нанести шкоду інтересам даної групи. А показники, які мають бути використані для оцінки ступеня досягнення цілей кожної групи, можуть бути сформовані, спираючись на її (групи) очікування.

Порівнюючи потенційні інтереси стейкхолдерів із реальними результатами діяльності підприємства, можна визначити слабкі місця в управлінні взаємодією та забезпечити гармонійний розвиток такого виду активу.

Крім того, співставлення вигід (свого роду ресурсів), які отримує організація від лояльного відношення до її діяльності відповідної групи стейкхолдерів, та витрат, із цим пов'язаних, може бути розглянуто як показник оцінки ефективності управління організацією, оскільки відповіді на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, можна знайти виключно у злагодженій багатовекторній політиці управління. Що стосується комплексної оцінки ефективності управління в рамках концепції досягнення «балансу інтересів», то потребують розроблення методики зведення різноспрямованих ключових інтересів стейкхолдерів, які відображаються різними за характером, методиками оцінки, одиницями виміру показниками, в єдиний оціночний результат за допомогою спеціальних методів. З іншого боку, отримати зве-

дену оцінку не завжди виявляється можливим і доцільним. Тим більше зважаючи на множинність оптимумів за наявності множини цілей

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Трансформаційні процеси в соціально-економічній системі України зумовлюють необхідність появи та розвитку нових підходів до забезпечення та оцінки ефективності управління організаціями, які б урахували інтереси значно зростаючої у зв'язку зі зміною форм власності та посиленням процесів децентралізації кількості зацікавлених у результатах діяльності організації сторін. За таких умов найбільш досконалою з погляду охоплення різних аспектів прояву результативності управлінської праці стає концепція ефективності управління на основі досягнення балансу інтересів, яка базується на теорії стейкхолдерів. Концепція балансу інтересів є розвитком цільової концепції оцінки ефективності управління, оскільки спрямована на врахування інтересів та досягнення цілей широкого кола зацікавлених у діяльності організації осіб. Відповідно до концепції, оцінка ефективності управління організацією має здійснюватися на основі визначення ступеня досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Результати виконаного дослідження можуть бути використані для розроблення практичних засобів реалізації концепції оцінки ефективності управління організацією на засадах врахування інтересів стейкхолдерів, формування системи показників для визначення ступеня досягнення їх цілей та забезпечення балансу інтересів на основі управлінських дій та стратегій.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь / Л.В. Шинкарук, І.А. Бевз, І.В. Барановська [та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2015. – 304 с.
2. Фонд державного майна України : Інформація щодо реформування відносин власності в Україні у 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/za-rik-2016\\_10331.pdf](http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/za-rik-2016_10331.pdf).
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : Частка державного сектору складі економіки за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fe820f29-8fb3-448d-be19-a6d2548d3c9c&title=CHastkaDerzhavnogoSektoruUSkladiEkonomikiZa2016-Rik>.

4. Постон Т. Теория катастроф и ее приложения / Т. Постон, Й. Стюарт ; пер. с англ. – М., 1980. – 519 с.
5. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman.– Boston: Pitman, 1984.
6. Краснокутська Н.М. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження / Н.М. Краснокутська, Я.С. Ришкова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х. : ХДУХТ, 2014. – Ч. 1. – С. 96–104.
7. Деньга С.М. Трансформація ефективності в умовах сучасного суспільно-економічного розвитку / С.М. Деньга // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – Вип. 2(23). – С. 461–469.
8. Гросул В.А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства / В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова // Вісник ЖДТУ. – 2010. – Вип. 2(52). – С. 233–236.
9. AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.accountability.org/standards/>.
10. Post J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford : Stanford University Press, 2002.
11. Гребешкова О.М. Базові положення стратегічного управління підприємством в його реляційному просторі / О.М. Гребешкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – Т. 2(122). – С. 132–135.
12. Newbould G. Successful business politics / G. Newbould, G. L. Luffman. – L., 1989. – P. 78.
13. Mendelow A.L. Information systems planning: incentives for effective action / A.L. Mendelow, A.L. Lederer // Newsletter ACM SIGMIS Database. – 1989. – Vol. 20. – № 3. – P. 34–39.
14. Гребешкова О.М. Практика партнерських відносин українських підприємств: оцінка стану та характеристика тенденцій / О.М. Гребешкова // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 35. – С. 11–17.