



Міжнародна економіка

Віталіна КУРИЛЯК,
Богдан ЛІТОВЧЕНКО

**ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ
СЕРЕДОВИЩІ**

Резюме

Розвинуто поняття організації як органістичної системи з огляду на виклики креативної економіки. Обґрунтовано, що у майбутньому ідеальна креативна організація з високим рівнем інформатизації представлятиме собою певний симбіоз органічної і анархічної культури. Визнано, що з виникненням віртуальних організацій традиційні елементи організаційної культури втрачають своє значення, а інформаційні технології створюють можливості для спілкування та взаємодії незалежно від відстані і кордонів. Вказано, що основу функціонування віртуальних організацій становить їх адаптивність та трансферабельність. Виокремлено основні вимоги креативної економіки до менеджменту організації: проактивність, стратегічне бачення, інноваційність, ініціація ризику, моделювання, експеримент та винахідливість, підтримка координації діяльності незалежних структурних підрозділів. Запропоновано модель типів організацій, яка має відображати їхню органістичну природу, стратегічне бачення і ставлення до ризику. Виокремлено основні бар'єри, які обмежують здатність організації до креативності: відсутність інноваційної організаційної культури та брак професійних ризик-менеджерів і аналітиків. За-

© Віталіна Куриляк, Богдан Літовченко, 2017.

Куриляк Віталіна, докт. екон. наук, професор, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Літовченко Богдан, канд. екон. наук, доцент, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна.

значено, що ці риси ще не стали органічно притаманними креативним організаціям, що потребує розробки відповідних моделей бізнесової культури.

Ключові слова

Креативна економіка, органістична система, організаційна культура, креативна організація, віртуальна організація, комплексність організації, цілісність організації, органічна культура.

Класифікація за JEL: L29, M14, O15.

1. Постановка проблеми

Виникнення і розвиток креативної економіки у сучасному глобалізаційному соціумі спричиняють виклики теорії та практики класичного менеджменту. Креативний менеджмент виступає інструментом ефективності побудови нової соціально-економічної системи. Він розглядається у контексті синергії, творчості, інновацій і моральності бізнесу. Ось чому головними проблемами, що потребують постійної уваги менеджменту організації, є проактивність, стратегічне бачення, інноваційність, ініціація ризику, моделювання, експеримент і винахідливість, підтримка координації діяльності незалежних структурних підрозділів. У центрі уваги також перебуває побудова ідеальної креативної організації з високим рівнем інформатизації, що представлятиме собою певний симбіоз органічної і анархічної культури з подоланням їх обмежень.

2. Метою дослідження є визначення основних принципів креативного менеджменту для сучасної організації та розвиток концепції креативного менеджменту, а також характеристик креативної організації як системи в історичній ретроспективі.

3. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми розвитку креативної економіки та імплементації інструментів менеджменту, що були б адекватними вимогам сучасного соціуму, перебувають у центрі уваги дослідників. Класичними вважаються праці таких учених, як Р. Акофф [1], І. Ансофф [2], Р. Холл [9], П. Друкер [3], А. Кредісов [4], які здійснюють дослідження соціотехнічної природи менеджменту. Організаційній культурі і людському виміру організації присвячені праці Р. Кілмана [7], К. Де Вітте [10], Г. Моргана [12], Дж. Пеннінгса [13], О. Джусова [15], Г. Хофстеде [18], Е. Осборна [5]. Однак узагальнення напрацювань з означеної проблематики та отримані результати щодо викликів креативної економіки розвитку сучасної організації дають змогу зробити висновок про незавершеність досліджень у цьому напрямку й актуалізують потребу пошуку моделі типів організації з огляду на вимоги креативної організації.

4. Основні результати дослідження

Вимоги креативної економіки кидають виклик природі сучасної організації – вона має змінювати власну культуру із соціально-технічної до органістичної. З точки зору класичних підходів до теорії організацій, вони є упорядкованими і функціональними системами, які мають певні цілі та завдання, а також людей, які є як творцями, так і ресурсом кожної організації. Зрозуміло, що організації розрізняються між собою за реалізацією цілей та завдань, структурами, величиною, технологією, рівнем інформатизації й формалізації, але загальною ознакою організацій, з точки зору сучасних досліджень класичного менеджменту, вважається її соціально-технічна природа [6].

Разом з тим, сьогодні стає очевидним, що сучасну організацію неможливо уявити без інформаційних технологій, які охоплюють усю її систему взаємозв'язками «керівник – підлеглий»; «керівник – керівник»; «співробітник – співробітник»; «організація – клієнт». У таких умовах вміння використовувати інформацію (тобто мати професійну грамотність) і постійно вчитися нового є основною конкурентною перевагою організації.

Говорячи про тенденції, можна зазначити, що в сучасних організаціях змінюються принципи управління колективами, тобто відбувається певне поширення внутрішньої автономії. Зменшується роль гнобительського контролю й авторитарного лідерства. Зрозуміло, що йдеться лише про загальну світову тенденцію, а не про абсолютний процес. Викликом і новим умінням для менеджерів стає підтримка взаємозв'язків між колективами, а це потре-

бує культуротворчих процедур усередині організації. Саме таким фактором може бути інноваційність як визнання значущості новизни (нових задумів, рішень тощо).

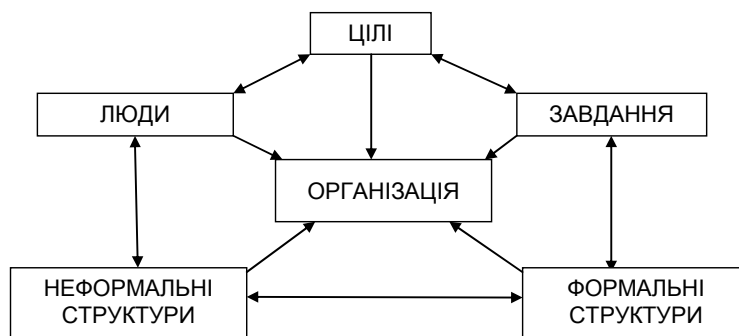
Сучасні дослідники вважають трудові ресурси (кваліфікований персонал, організаційні знання) головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Тому будь-яка організація не може оминати необхідність розвитку знань та навичок працівників, оскільки вони впливають як на формування стратегії, так і на її реалізацію. Саме в цьому полягає виняткова роль набутих здібностей персоналу, і саме тому про них слід вести мову в межах сучасного, насамперед стратегічного, менеджменту.

Таким чином, увага дослідників у галузі менеджменту починає фокусуватися на людському вимірі організації (її органістичній природі).

Впродовж розвитку поглядів на органістичну природу організації можна навести її модель, яка складається з таких елементів (рис. 1):

Рисунок 1

Організація як органістична система



Сьогодні вирішальною характеристикою організації вважається її культура, яка значною мірою визначає як внутрішню якість діяльності, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. Сучасні дослідники визначають організаційну культуру як характерну для конкретної організації сукупність домінуючих цінностей, норм і правил поведінки, звичайних дій та реакції її персоналу, включаючи засновників (власників), менеджерів і працівників. Звичайно, що організаційна культура не є однорідною конструкцією (у багатьох трактуваннях та визначеннях акцентуються її різні елементи чи аспекти). Наприклад, в

одній із моделей організаційної культури, запропонованій Р. Кілманном, виділяються такі рівні культури: видимі й усвідомлювані артефакти (мова, ритуали, технології чи матеріальні предмети); частково видимі (норми та цінності – як декларація, так і припусківість про наближення), а також невидимі та неусвідомлені (але найтриваліші) – культурні передумови, які становлять основу природи взаємовідносин людини і організації, спілкування між людьми тощо [7].

Загалом вважається, що організаційна культура є теоретичною конструкцією, яка, з одного боку, описує соціально-технічний характер організації, а з іншого – її складність (комплексність), враховуючи взаємодію окремих елементів організації у контексті внутрішніх міжособистих відносин та зв'язків із зовнішнім середовищем. У такому сенсі «комплексність» організації дослідники менеджменту пов'язували, зокрема, зі знаннями: «Комплексність можна визначити як ступінь знання, необхідного для виробництва продукту системи. Ступінь комплексності організації можна вимірювати ступенем освіти її членів. Чим вища освіта, тим вища комплексність» [8]. Разом з тим, «... комплексність означає, по меншій мірі, три речі: число зайнятих спеціалістів, професійну активність і професійну підготовку» [9].

Деякі дослідники визначають організаційну культуру як суспільний і нормативний вид сполучення цілісності (холізму) організації [10]. Саме тому часто підкреслюються пізнавально-інформаційна та адаптаційна функції організаційної культури, згідно з якими європейські дослідники у контексті теорії організаційних метафор класика теорії організації, британсько-канадського вченого Гарета Моргана виділяють чотири головних типи культури: «механічна культура» (організація як машина), «культура бюрократії» (організація як політична система), «органічна культура» (організація як організм), «анархічна культура» (організація як потік і трансформація) (рис. 2).

Можна навести основні характеристики вказаних типів організаційних культур.

«Механічна культура» (організація як машина)

Притаманні ознаки:

- кожен співробітник підпорядковується лише одному менеджеру;
- робота розподіляється між працівниками з визначеними ролями;
- кожен індивідуум підпорядковується загальній меті;
- команда – це не що інше, як сума індивідуальних зусиль;
- менеджери контролюють процес, працівники дотримуються дисципліни.

Рисунок 2

Головні типи культури організації [11]

КУЛЬТУРА БЮРОКРАТІЇ Високий ступінь контролю. Централізовані процедури. Акцент на ієрархічну владу.	ОРГАНІЧНА КУЛЬТУРА Велика взаємодія міжособистісних комунікацій. Концентрація на загальних цілях. Структура, орієнтована на плани і аналіз, а не на службові обов'язки
МЕХАНІЧНА КУЛЬТУРА Велика сегментація. Концентрація на функціональних цілях. Слабкі міжособистісні комунікації. Структура, яка спирається на виконання службових обов'язків.	АНАРХІЧНА КУЛЬТУРА Високий ступінь довіри. Децентралізація. Менший ступінь формалізації і стандартизації. Висока питома вага самодіяльності як фактора мотивації.

Принципи керівництва організаційними змінами:

- керівництву необхідно впроваджувати зміни до обумовленого кінцевого стану;
- опір змінам завжди буде, але ним можна керувати;
- цілі визначають напрям руху, а для змін необхідні ефективно планування і контроль.

«Культура бюрократії» (організація як політична система)

Притаманні ознаки:

- жоден працівник не може стояти осторонь політики організації;
- для того, щоб досягти успіху, необхідно знати, хто має владу, і мати прихильників серед її представників;
- коаліції (політичні розклади) мають більше значення ніж офіційна організаційна структура і робочі команди;
- найважливіші рішення щодо розподілу дефіцитних ресурсів приймаються за принципом «свій до свого по своє».

Принципи керівництва організаційними змінами:

- необхідно знати політичну карту, мати прихильників і розуміти, хто в результаті виграє, а хто програє;

- зміни не матимуть успіху, якщо їх не підтримує впливова особа;
- ефективна стратегія – створення нових коаліцій і повторне обговорення проблем на переговорах.

«Органічна культура» (організація як організм)

Притаманні ознаки:

- не існує «найкращого та єдиного шляху» побудови і управління організації;
- основа успіху організації – інформаційні потоки між окремими елементами систем та їх оточенням;
- необхідно досягти максимальної узгодженості індивідуальних, командних і організаційних потреб.

Принципи керівництва організаційними змінами:

- зміни відбуваються лише у відповідь на стан зовнішнього середовища, і всі працівники повинні усвідомлювати необхідність участі у них;
- реакцію на зміни зовнішнього середовища можна обирати з кількох альтернатив, а працівникам слід допомагати в цьому;
- стратегія успіху полягає у психологічній підтримці підпорядкування змін середовища.

«Анархічна культура» (організація як потік і трансформація)

Притаманні ознаки:

- порядок природним шляхом виникає з хаосу, а організації апіорі мають здатність до самооновлення;
- життя організації не підпорядковується причинно-наслідковим правилам;
- формальна організаційна структура (ієрархія, команди) є лише одним з багатьох рівнів життя організації – для виникнення нових способів діяльності їй потрібен постійний тиск.

Принципи керівництва організаційними змінами:

- змінами керувати неможливо – вони виникають самі по собі, а завдання менеджера – виявляти вади і протиріччя;
- напруга, тиск та конфлікти – важлива складова характеристика внутрішнього середовища, що постійно його змінює;

- менеджери виступають як помічники – вони дають людям можливість обмінюватися поглядами і зосереджуватися на значних розбіжностях у думках [12].

Можна зробити припущення, що у майбутньому ідеальна креативна організація з високим рівнем інформатизації представлятиме собою певний симбіоз органічної і анархічної культури з подоланням їх обмежень. Ними є при *органічній культурі* такі:

- некоректно представляти організацію як адаптивну систему – вона не лише адаптується до середовища, а й сама може формувати бажане для себе середовище;
- ідеалістично уявляти картину єдності потоків інформації між структурними підрозділами;
- нереально створити ситуацію, коли окремі індивіди повністю зливаються з організацією – вони мають завдяки їй задовольняти власні потреби.

Що стосується анархічної культури, то основними обмеженнями є:

- відсутність плану дій, схеми процесів чи програми, що не дає змоги передбачити зміни ще до того, коли вони відбудуться;
- усвідомлення потоку змін лише після того, як вони відбулися, а отже – втрата упевненості на противагу виникненню почуття безпорадності у реальності.

Розвиток креативної економіки (на макрорівні) та організацій інформаційних технологій (IT – information technology – на мікрорівні) впливає на функціонування особистостей, організацій і суспільства. Разом зі зростанням значення інформації та технологій, які забезпечують її отримання і використання, настав час трансформації промислової цивілізації в інформаційну. В результаті цих змін формується інформаційне суспільство, в якому під впливом нових технологій відбуваються тривалі економічні, соціальні та культурні зміни.

Враховуючи, що одним із головних факторів динамічного розвитку IT виступає виникнення інформаційного суспільства, можна стверджувати, що нові соціально-економічні відносини впливатимуть на ринок, створюючи електронну економіку, засновану на знаннях та інформації про середовище діяльності організацій. У загальному трактуванні електронна економіка ототожнюється з віртуальною платформою, на якій ведеться господарська діяльність, реалізуються трансакції, відбуваються створення і зміна вартості, продуктів та послуг, а також контактів між суб'єктами економічної діяльності. Вирішальними факторами, які впливають на розвиток електронної економіки, є глобальне використання знань й інформації, а також сучасні технології і зміни у способах взаємодії між суб'єктами ринкової економіки.

Сучасним організаціям, так само як особистостям, соціальним, професійним утворенням та національним економікам загалом, притаманний вплив глобалізаційних процесів, викликаних, зокрема, і розвитком інформаційних технологій. Одним із напрямів змін, викликаних зростанням інформатизації, є виникнення т. зв. «віртуальних» організацій, де традиційні елементи організаційної культури (спільне місце роботи працівників, одночасне та постійне спілкування у процесі ділових взаємовідносин тощо) втрачають своє значення як існування в інтересах співробітництва у глобальній інформаційній мережі – інформаційні технології створюють можливості для спілкування і взаємодії незалежно від відстані та кордонів.

Окрім використання інформаційних технологій, основу функціонування віртуальних організацій становить їх адаптивність, а саме гнучкість і здатність ефективного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а також трансферабельність, тобто можливість функціонування за рамками традиційних географічних і ринкових вимірів. При цьому для віртуальної організації істотною роллю відіграє принцип довіри, без якого неможливо уявити її дію як комплексної системи, особливо у внутрішніх комунікаціях і підтримці контактів з оточенням – клієнтами, конкурентами, контактною аудиторією тощо [13].

У контексті організаційної культури важко виділити інформаційну технологію як певний абстрагований фактор та описувати її вплив на зміни у формотворчості культури креативної організації. Проте інформаційна технологія представляє сьогодні інтеграційну складову організації – саме вона супроводжувала сучасні організації на етапі їх виникнення і становила одночасно середовище їх розвитку. Разом з тим, нові технологічні можливості змінюють саме середовище організаційного функціонування – вони викликають необхідність не лише пристосування до мінливих умов середовища та несення відповідальності за діяльність (бездіяльність), а й створення сприятливих для себе факторів середовища, і в цьому разі слід вести мову про інформаційну технологію як зовнішній фактор, що модифікує функціонування організації. Такий безпосередній вплив важко дослідити щодо організаційної культури, процес створення якої є тривалим та важким для контролю [14, 15].

В умовах глобалізаційної економіки провідні ІТ-організації, такі як Microsoft чи Intel, починають не лише керувати життєвим циклом продукту, а й привчати до цього своїх споживачів, одночасно піднімаючи їх рівень освіти, вимогливість та вибагливість, і, таким чином, створювати для себе нові конкурентні переваги на світовому ринку [16].

Креативні організації, які функціонують переважно у середовищі інформаційних технологій, з урахуванням напрямів структурних змін звичайно зараховуються дослідниками до органічної культури. Важливим аспектом у даному разі є комунікація, в процесі якої, завдяки потенційним можливостям інформаційної технології, відбуваються суттєві зміни – внутрішня комп'ютерна мережа (Інтранет), електронна пошта, які якісно збільшують по-

токи внутрішньоорганізаційної інформації. Саме вони дають змогу обмежити формалізацію передачі інформації вздовж лінії організаційної ієрархії та зумовлюють процес саморозвитку структур креативних організацій.

Зрозуміло, що інформаційна технологія впливає на сучасні організації через визначення нових можливостей і способів організаційного функціонування. У контексті організації як відкритої системи та розвитку концепції створення ситуаційного підходу і системного менеджменту дослідники теорії та практики управління суттєвим вважали вивчення середовища з метою адаптації організації до постійних його змін: коли організація діє в умовах нестабільного середовища і динамічної конкуренції за вимогами безперервних технологічних інновацій, природним розвитком організації було намагання створення культури, в якій стиль менеджменту мав бути максимально трансферабельним (гнучким) та проінноваційним.

Креативна економіка вимагає проактивності менеджменту організації – він має сам створювати передбачувані проблеми й успішно їх вирішувати, не чекаючи на зміни сьогоденного турбулентного середовища. Справді, внутрішнє і зовнішнє середовище сучасних організацій представляє собою ланцюг безперервних змін. Адміністративні й технологічні інновації мають привести до змін в організаційній структурі та дій організації. Успіх функціонування започаткувань, пов'язаних із впровадженням технологічних інновацій, залежить значною мірою від усвідомлення і розуміння управлінського складу, тому так часто підкреслюється необхідність професійної підготовки та відповідної освіти менеджерів організації.

У контексті турбулентних (і навіть шокових) змін середовища саме креативність (чи інноваційність) є суттєвою ознакою як організації загалом, так і її персоналу як елементів організаційної системи. Для організацій, які конкурують у креативній економіці, де домінує інформаційний простір, важливими характеристиками виступають стратегічне бачення, ініціація ризику, моделювання, експеримент та винахідливість.

Викликом і новим умінням керівника є підтримка координації діяльності незалежних структурних підрозділів, а це вимагає нових підходів до формування внутрішньої організаційної культури – вона має стати інноваційною, тобто визнавати вагомість новизни (нових задумок, рішень, ризикованих дій тощо). Інноваційна організаційна культура сприяє креативності людських ресурсів та організації загалом, а також зумовлює більшу здатність організації до змін зовнішнього середовища.

Зміни організаційної культури у контексті середовища ІТ можна представити як інноваційний напрям. Органічну культуру, яка характеризує сучасну креативну організацію, можна визначити як систему інноваційної творчості її учасників, де наголос робиться на досягненнях, компетенції, професійному розвитку, автономії, креативності, прийнятті ризику, колективній пра-

ці, відкритості й довірі – це все те, що у стратегічному менеджменті визначається як стратегічне бачення.

Для реалізації цього бачення організація не може не обійти власне ставлення до ризикованості, адже нараження на ризик та управління ризиком є сутністю сучасної ділової активності. Як висловився, колишній Голова правління «City Corp / City Bank» Уолтерс Пістон: «Те, що бізнес за своєю природою є управлінням ризиком, – це факт. Це просто, але саме в цьому полягає сутність бізнесу» Якщо організації вдається захищати себе від усілякого ризику, то нічого поганого з нею не станеться, але й розвиватися (заробити) вона також не зможе. Мінливість формує зв'язок між ризиком та винагородою. Складність полягає у тому, щоб звести свої спостереження до конкретних реальних бізнес-пропозицій [17].

Успішне формулювання і виконання стратегій, орієнтованих на дії, залежать від узгодження інтелектуальних, міжособових та лідерських факторів. Не існує простої формули, яка би спрацьовувала для будь-якої організації.

У контексті вищевикладеного можна запропонувати модель типів організацій залежно від їх органістичної природи, стратегічного бачення і ставлення до ризику (рис. 3):

Рисунок 3

Модель типів органістичної природи організації [18]



Разом з тим, в організації існують різноманітні бар'єри, які обмежують її здатність до креативності й ефективного використання інформаційної техно-

логії. Так, одними із найсуттєвіших причин, які унеможливають використання стратегічного ресурсу ІТ, виступають відсутність інноваційної організаційної культури та брак професійних ризик-менеджерів і аналітиків.

5. Висновки

У сучасному глобальному просторі дедалі активніше розвивається нова концепція соціально-економічного розвитку, яка висуває знання, культурні ресурси та творчість на перший план сучасної, постіндустріальної економіки. Цей інноваційний сектор, який набув широкого значення на початку ХХІ ст., зі створенням нової й наднової економіки називають творчою, або креативною, економікою. Вимоги креативної економіки кидають виклик природі сучасної організації – вона має змінювати власну природу із соціально-технічної до органістичної. Органічну культуру, яка характеризує сучасну креативну організацію, можна визначити як систему інноваційної творчості її учасників, де наголос робиться на досягненнях, компетенції, професійному розвитку, автономії, креативності, прийнятті ризику, колективній праці, відкритості та довірі – це все те, що у стратегічному менеджменті визначається як стратегічне бачення.

Викликом і новим умінням для менеджерів стає підтримка взаємозв'язків між колективами, а це потребує культуротворчих процедур усередині організації. Саме таким фактором може бути інноваційність як визнання значущості новизни (нових задумів, рішень тощо).

Сучасні дослідники вважають трудові ресурси (кваліфікований персонал, організаційні знання) головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Тому будь-яка організація не може оминати необхідність розвитку знань та навичок працівників, оскільки вони впливають як на формування стратегії, так і на її реалізацію, що вимагає проактивності менеджменту організації. Таким чином формується нова організаційна культура, що приведе у майбутньому до існування ідеальної креативної організації, характерними для якої стануть високий рівень інформатизації та певний симбіоз органічної і анархічної культури з подоланням їх обмежень.

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 320 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пособ. / П. Ф. Друкер – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.
4. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / А. І. Кредісов. – К. : Знання України, 2009. – 515 с.
5. Osborn E. Risk Management Made Easy / E. Osborn. – BookBoon. Premium, 2012. – P. 65.
6. Pugh D. S. Writers on Organizations / D. S. Pugh, D. J. Hickon. – PENGUIN BOOKS, 1989. – 234 p.
7. Kilmann R. Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation / R. Kilmann // Psychology Today. – 1985. – № 19 (4). – P. 62–68.
8. Price J. L. Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions / J. L. Price. – Homewood, IL. : Richard D. Irwin, 1968. – P. 26.
9. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
10. De Witte K.. Organizational Culture: Critical Questions for Researches and Practitioners / K. De Witte, J. Van Muijen // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 1999. – № 8 (4). – P. 583–595.
11. Wspoldzialanie Rywalizacja. Wybrane zagadnia z psychologii kierowania. – Lublin : Towarzystwo Naukowe KUL, 2008. – 226 p.
12. Гарет Морган. Теория организационных метафор [Электронный ресурс] / Гарет Морган. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/2011-03-27-16-52-16.html>.
13. Pennings J. W. On the Nature of New Technology as Organizational Innovation / J. W. Pennings. – Cambridge, MA : Ballinger, 1987. – 520 p.
14. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – С. 317–318; Pennings J. W. On the Nature of New Technology as Organizational Innovation / J. W. Pennings. – Cambridge, MA : Ballinger, 1987. – P. 6.

15. Джусов О. А. Інноваційний розвиток світової економіки: інвестиційний аспект : моногр. / О. А. Джусов, Н. П. Мешко [та ін.]. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 278 с.
16. Building a Solid IT Foundation in any Economy. Windows PC Imaging – The ONE Fundamental of Systems Management.White Paper Series. – 9 p. PC Lifecycle Management: Boosting Productivity and IT Efficiency / Intel IT Best Practices Enterprise Mobility and Mobile Business PC July 2012. – 10 p.
17. Литовченко Б. Стратегический менеджмент / Б. Литовченко, М. Толс. – Кишинев : EUBAM, 2013. – 102 с.
18. Hofstede G. The Business of International Business is Culture / G. Hofstede // International Business Review. – 1994. – Vol. 3, No. 1. – P. 9–11; Osborn E. Risk Management Made Easy / E. Osborn. – BookBoon. Premium, 2012. – P. 41–42.

Стаття надійшла до редакції 18 квітня 2017 р.