

О.А. ОСТРОВСЬКА,  
к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
В.Г. ПЕХОТИНА,  
магістрант Магістерської програми «Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу»,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## **Альтернативні Системи збалансованих показників в інноваційному розвитку вітчизняного підприємництва**

У статті обґрунтовано місце стратегічного фінансового менеджменту в забезпеченні інноваційного розвитку сучасних підприємств. Висвітлено зміст методів стратегічного менеджменту компаній, що базуються на Системах збалансованих показників. Проведено порівняльний аналіз різноманітних Систем збалансованих показників із визначенням їх переваг та недоліків. Запропоновано як універсальну та оптимальну для застосування національним менеджментом Систему – *Balanced Scorecard* Нортон – Каплана в поєднанні з показником *EVA*.

**Ключові слова:** стратегічний фінансовий менеджмент, інноваційний розвиток підприємства, ефективність діяльності підприємства, ключові показники ефективності (KPI); збалансована система показників (BSC); показник *EVA*.

О.А. ОСТРОВСКАЯ,  
к.э.н., доцент кафедры корпоративных финансов и контроллинга,  
«Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана»  
В.Г. ПЕХОТИНА,  
магистрант Магистерской программы «Финансовый менеджмент в сфере бизнеса»,  
Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

## **Альтернативные Системы показателей в инновационном развитии отечественного предпринимательства**

В статье обосновано место стратегического финансового менеджмента в обеспечении инновационного развития современных предприятий. Рассмотрена сущность методов стратегического менеджмента компаний, которые основаны на Системах сбалансированных показателей. Проведен сравнительный анализ различных Систем сбалансированных показателей с определением их преимуществ и недостатков. Предложено в качестве универсальной и оптимальной для использования отечественным менеджментом Систему – *Balanced Scorecard* Нортон – Каплана в комплексе с показателем *EVA*.

**Ключевые слова:** стратегический финансовый менеджмент, инновационное развитие предприятия, эффективность деятельности предприятия, ключевые показатели эффективности (KPI); Сбалансированная система показателей (BSC); показатель *EVA*.

О. OSTROVSKA,  
Ph.D., Cand. Sc., Assoc. Prof., Senior Lecturer of the Corporate Finance and Controlling Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
V. PEKHOTINA,  
Master Student of Master Program «Corporate Financial Management»,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## **Alternative Balanced Scorecards in innovative development of domestic businesses**

The position of Strategic Financial Management in providing innovative development of modern enterprises has been substantiated in the article. The Essence of the methods of Strategic Management of Companies based on the Balanced Scorecards has been considered. A comparative analysis of various systems of Balanced Scorecard with determination their advantages and disadvantages has been conducted. The Balanced Scorecard by Norton&Kaplan combined with the indicator *EVA* is suggested as universal and the best system for use by domestic management of enterprises.

**Keywords:** Strategic Financial Management, Innovation Development of Enterprise, the Effectiveness of the Company, Key Performance Indicators (KPI); Balanced Scorecard (BSC); indicator *EVA*.

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності діяльності та забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва завжди були актуальними проблемами стратегічного фінансового менеджменту. В сучасних українських реаліях вагомість даної проблематики особливо зростає. Це пов'язано з посиленням, за умов ринкової економіки, конкурентної боротьби виробників як на національних, так і на іноземних ринках. Уміння успішно протистояти міжнародному товаровиробнику, максимальне задоволення споживчих вимог, та, водночас, інтересів власників підприємства, є досить складним завданням, що стоїть перед фінансовим менеджером. Саме розробка та реалізація стратегії, яка б передбачала не лише здійснення результативної, а й ефективної господарської діяльності на основі інноваційного розвитку, має стати напрямом вирішення даної проблеми. Дієву допомогу цьому надають інструменти стратегічного менеджменту – різноманітні моделі KPI, особливо такі, що базуються на Системах збалансованих показників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється вивченню напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Якщо близько 20 років тому цими питаннями займалися переважно західні вчені, які зробили вагомий внесок у розвиток стратегічного менеджменту (зокрема, такі як: К. Адамс, Р. Каплан, Ф. Котлер, Д. Крос, Р. Ланч, Д. Макнейр, Л. Мейсел, Д. Нортон, П. Робертс, К. Хьюберт тощо), то зараз, незважаючи на широкий спектр досліджень та винаходів вищезгаданих іноземних науковців, сучасні українські вчені (такі, як: Д. Демиденко, Е. Козловська, Л. Малярець, О. Олексюк, А. Штеревея Е. Яковлева, та ін.) намагаються адаптувати (модифікувати) розроблені за кордоном методики до сучасного стану розвитку українського підприємництва.

**Метою статті** є: за результатами аналізу слабких та сильних сторін сучасних збалансованих систем KPI розробити практичні рекомендації щодо застосування оптимальної моделі, що надаватиме найбільший економічний ефект для покращення діяльності та забезпечення інноваційного розвитку національних господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий менеджмент автори дослідження визначають як систему управління фінансовими ресурсами з

метою максимізації вартості компанії та мінімізації ризику неплатоспроможності. Цільовим завданням управління корпоративними фінансами вважаємо отримання найбільшої вигоди від функціонування підприємства в інтересах його власників.

До основних функцій підсистеми управління фінансами в системі управління підприємством віднесемо:

- внутрішньо фінансове планування;
- аналіз і оцінка фінансового стану;
- управління оборотними коштами та ліквідністю;
- управління інвестиційним портфелем;
- управління структурою капіталу;
- управління фінансовими ризиками;
- інші.

Виходячи з наведених функцій, можемо визначити рівень фактичної та оптимальної (цільової) результативності підприємницької діяльності. Фактична результативність виступає важливим чинником при прийнятті фінансових рішень його стейкхолдерами. Результати аналізу дозволяють менеджменту підприємства оцінити перспективи розвитку, врахувати всі потенційні ризики, а також проаналізувати ефективність обраної стратегії.

В останні роки в західній економічній літературі дедалі частіше можна зустріти критику традиційних фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень, оскільки джерелом для їх розрахунку слугують дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Критика спрямована на ретроспективний характер таких показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. З практичної точки зору більш значущими в сенсі аналізу функціонування підприємства стають адекватні сучасним умовам ведення бізнесу методики вимірювання результативності діяльності. Особливого поширення останніми десятиріччями набувають методики KPI, що розвинулись до Збалансованої системи показників – Balanced Scorecard (далі – ЗСП, BSC).

Система збалансованих показників є методикою управління компанією по цілях. Винахідником системи управління по цілях є Пітер Друкер. П. Друкер стверджував, що менеджери повинні уникати «пасток часу», коли вони залучені в процес вирішення поточних щоденних завдань, оскільки це призводить до того, що вони починають забувати виконувати завдання, спрямовані на досягнення результатів (цілей) [1].

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Найвідомішими моделями BSC, що набули широкого використання у закордонній аналітичній практиці, є такі, що зведені авторами дослідження в таблиці.

Найбільш актуальною на сьогоднішній момент концепцією стратегічного управління є Збалансована система показників – Balanced Scorecard Р. Каплана і Д. Нортон. BSC є системою управління компанією, що забезпечує планомірну реалізацію її стратегічних цілей, їх інтерпретацію на мову операційного управління та контроль над реалізаці-

єю стратегії, що базується на основі використання ключових показників діяльності підприємства.

Як зазначав Р. Каплан та Д. Нортон, передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників діяльності підприємства.

### Порівняльна характеристика Моделей оцінки ефективності підприємства (розробка авторів дослідження)

№	Назва Моделі	Рік розробки	Переваги Моделі	Недоліки Моделі
1	Balanced Scorecard (Збалансована система показників)	1992р., Р. Каплан, Д. Нортон	Орієнтація на підприємства різних розмірів / галузей; висока точність; легкість в адаптації; досягнення стратегічних планів по чотирьох проекціях; повна прозорість системи.	Високий ризик невірного вибору показників / визначення їх взаємозв'язків; трудомісткість процесу правильного вибору показників.
2	Модель стратегічних карт	1992р., Л. Мейсел	Високий рівень гнучкості; аналіз усіх поточних завдань; соціальний характер моделі; можливість оцінки інновацій.	Вузька сфера застосування (переважно сфера послуг); можливий дисбаланс у бік кадрового потенціалу; високий ризик не правильного вибору показників.
3	«EP2M» (Effective Progress and Performance Measurement)	1993р., С. Адамс та П. Робертс	Помірна гнучкість моделі; врахування як мікро-, так і макро- клімату; формує корпоративну культуру, яка постійно змінюється (модернізується).	Високий ризик невірного вибору коефіцієнтів; відсутність фінансової перспективи; чітко не відстежується причинно-наслідковий зв'язок; відсутність будь-якого прояву формалізації.
4	Система збалансованих показників	2008р., Д. Парментер	Довгостроковий, соціальний характер моделі.	Великий об'єм показників (10/80/10); трудомісткість впровадження моделі.
5	(Total Performance Scorecard) Універсальна система показників діяльності	2003р. – Хьюберт К. Рамперсад	Асоціативна модель; достатня гнучкість системи; збалансованість цілей учасників; всеохоплюючий характер; досягається максимальний рівень відповідальності робітників.	Трудомісткість; ризик зловживання учасниками процесу.
6	Збалансована система показників	2011р., Х. Фрідаг, В. Шмідт	Принцип децентралізації; колективний рух поставлених цілей; наявність системного ефекту.	Неможливість процесу каскадування BSC до рівня окремих партнерів; складний контроль дотримання моделі
7	EFQM (European Foundation for Quality Management)	1991р. Європейський фонд менеджменту якістю	Модель є універсальною для всіх і не потребує змін у процесі використання; бенчмаркінг; розрахована на поточні та майбутні потреби сторін.	Не піддається змінам в процесі зміни орієнтирів; більш традиційний характер.
8	Модель «Стейкхолдер»	Початок 2000-их років	Підтримка конкурентних переваг; можливість оцінити рівень задоволеності кожного з учасників; досягається максимальна додана вартість для кожної групи «стейкхолдерів».	Вузька спрямованість; не врахування багатьох чинників; потребує власних зусиль від організації щодо налагодження моделі «під себе».

чових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання [2].

Збалансована система показників свого часу набула ознак інноваційної схеми, яка зберігає основні фінансові параметри, включає в сферу аналізу показники стратегічного розвитку компанії, оціночні індикатори його стану в майбутньому з врахуванням перспектив та ініціатив, відповідальних за досягнення певного показника. За Нортеном і Капланом BSC включає в себе 4 перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Кожний напрям формалізується у вигляді цілісної стратегічної карти, що містить інформацію про задачі, індикатори, цільові орієнтири та способи їх досягнення. Стратегічна карта являє собою Схему, що описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Таким чином, процес побудови стратегічної карти робить стратегію «прозорою», а використання стратегічної карти забезпечує ефективність реалізації стратегії організації.

В рамках викладеного підходу авторами статті проілюстровано приклад розробленої для вітчизняного підприємства в сучасних реаліях стратегічної карти. Об'єктом дослідження обрано українську телекомунікаційну компанію, оператора мобільного зв'язку й Інтернет-провайдера ПрАТ «Київстар» (див. рисунок).

Упровадження збалансованої системи показників означає масштабну перебудову всього процесу реалізації організаційної стратегії. У зв'язку з цим важливими є дві обставини. По-перше, застосування збалансованої системи показників – це процес не розробки стратегії, а її реалізації, що передбачає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії. По-друге, систему збалансованих показників треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему управління. При її впровадженні не слід також намагатися систематизувати в тій чи іншій формі монетарні і немонетарні показники.

Наслідком упровадження BSC має стати широка перебудова здійснення корпоративної стратегії і тактики, що іноді займає час до 9-ти місяців. На заключному етапі важливо підписати акт про завершення впровадження BSC.

Слід звернути увагу на типові помилки в розробці і впровадженні BSC: спроби імплементації

західної методики без відповідної її адаптації до сучасних вітчизняних умов господарювання; ігнорування індивідуальності свого підприємства; недооцінка навчання і росту; відсутність «акціонерів» у показниках; покладання відповідальності на менеджерів середньої ланки і виведення з її поля менеджерів вищої ланки.

**BSC-Модель Лоренца Мейсела** має ту ж назву, що і модель Нортена–Каплана. Л. Мейсел визначає також чотири перспективи, на основі яких має бути оцінена бізнес-діяльність [3]. В свою чергу, автор замість перспективи Навчання і росту пропонує використовувати перспективу Трудових ресурсів. У ній оцінюють Інновації, а також такі фактори, як Освіта та навчання, Розвиток продукції і послуг, Компетентність і корпоративна культура. Таким чином, відмінність між двома моделями є мінімальною, а за змістом та можливим кінцевим результатом моделі є ідентичними.

**Модель С. Адамса і П. Робертса «EP2M» (Effective Progress and Performance Measurement)** перекладається як «Оцінка ефективності діяльності та зростання». Згідно з концепцією Адамса–Робертса, підприємству необхідно діяти в чотирьох напрямках:

У зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту;

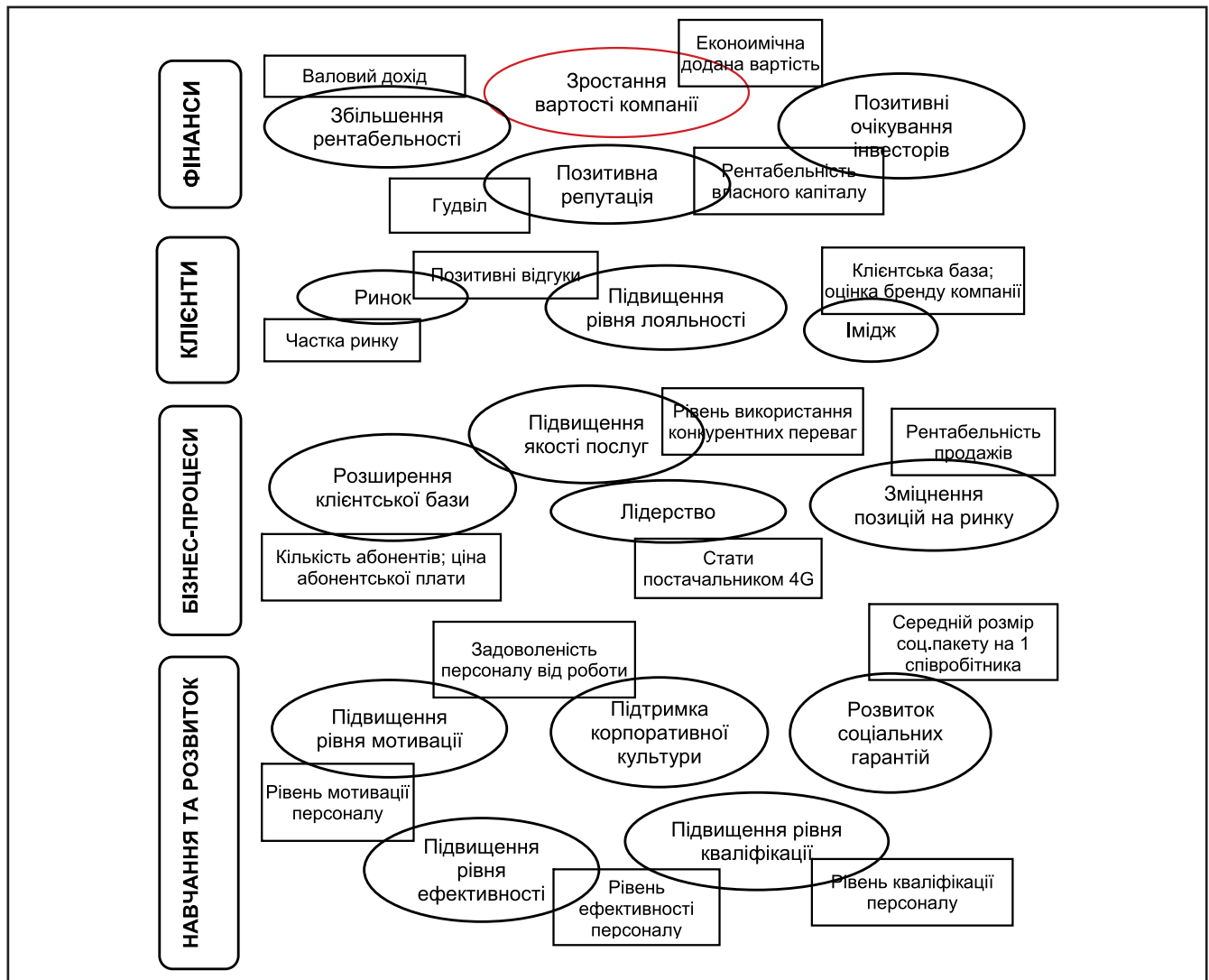
У внутрішньому середовищі – підвищення ефективності і продуктивності;

Зверху донизу в організаційній ієрархії – поширення й адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;

Знизу доверху в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.

Відповідно до моделі Адамса–Робертса, система оцінки діяльності підприємства повинна бути спрямована як на реалізацію стратегії, так і на вироблення організаційної культури, в якій постійні зміни є нормою. Ефективна система оцінки забезпечує якісний контроль і швидкий зворотній зв'язок. З точки зору авторів моделі, стратегічний менеджмент включає дві послідовні фази: формування стратегії (дозволяє визначити «що робити?») і її впровадження (організаційний процес, що допомагає зрозуміти «як робити?»), а також сприяє розвитку управлінських здібностей [4].

Незважаючи на те, що згідно з цією моделлю особливе місце надане формуванню корпора-



**BSC в поєднанні з EVA (розробка авторів дослідження)**

тивної культури, концепція Адамса–Робертса не має чітко вираженої формалізації та, на відміну від стратегічних карт Р. Каплана та Д. Нортон, не надає домінуючого значення фінансовим результатам діяльності.

Дослідимо **Систему збалансованих показників Девіда Парментера**. Спираючись на класичну BSC, Д. Парментер пропонує доповнити її двома перспективами: «Задоволеність співробітників» і «Навколишнє середовище / суспільство». Автор моделі вважає, що «наявність окремої складової, присвяченій задоволеності працівників, дозволяє зробити акцент на важливості оцінки таких ключових факторів мотивації, як частота і регулярність визнання досягнень персоналу (наприклад, скільки разів працівників вшанували на цьому тижні, протягом минулих тижнів, в цьому місяці)» [5]. Наявність такої складової підтримує необхідність проведення опи-

тувань на тему задоволеності співробітників на базі ковзної вибірки. Складова «Навколишнє середовище / суспільство» має допомогти Відділу управління людськими ресурсами у створенні образу привабливого роботодавця. Крім того, виключно високо цінується стійкі довгострокові зв'язки з суспільством як на регіональному, так і на державному рівні. Ініціативи в цій сфері роблять також сприятливий вплив на позитивне ставлення споживача до підприємства.

Особливістю BSC Парментера є чіткий розподіл показників:

- KRI ключові показники результативності (показують загальний стан справ – 10);
- PI виробничі індикатори (показує те, що треба зробити – 80);
- KPI ключові показники ефективності (підказують шляхи можливого підвищення продуктивності – 10).



**Рамперсад К. Хьюберт** визначає свою систему **Total Performance Scorecard (TPS)** як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного удосконалення, розвитку та навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників і організації в цілому. Удосконалення, розвиток і навчання – три базові складові даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс. Система TPS складається з п'яти наступних елементів [6]:

1. Особиста система збалансованих показників (PBSC).

2. Організаційна система збалансованих показників (OBSC).

3. Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM).

4. Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management).

5. Цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).

Мета цього підходу, за словами Рамперсада К. Хьюберта, полягає в досягненні максимального рівня відповідальності та відданості співробітників, а також в заохоченні індивідуального навчання, групового навчання і розвитку творчих здібностей (креативності). Виходимо з того, що, якщо особисті цілі співробітника беруться до уваги, то він буде працювати і мислити відповідно до прийнятих організацією цілей. Важлива відмінність від усіх інших концепцій полягає в тому, що TPS являє собою цілісну систему менеджменту, покликану надихати співробітників. У концепції TPS точкою відліку вважаються цілі особистості. Особливістю Моделі є абсолютне виключення ризику асиметрії інформації, яка часто призводить до незбалансованості інтересів учасників процесу.

Згідно зі **Збалансованою системою показників ефективності Х. Фрідага і В. Шмідта**, в центрі уваги знаходиться інтелектуальний капітал, який в даний час набуває все більшої значущості і стає дієвою силою розвитку. На цьому тлі особисті цілі учасників стають відправною точкою BSC [7]. Спільними зусиллями люди визначають загальні орієнтири, описують стратегічні цілі, сфери розвитку потенціалів, зміст тематичних програм, що забезпечує реалізацію обраних напрямків. На відміну від моделі TPS, в концепції Фрідага – Шмідта індивідуальна мотивація віддається на другий план, а її замінює розуміння

важливості та необхідності спільного колективного руху поставлених цілей.

У **Моделі ділової переваги EFQM (European Foundation for Quality Management)**, як і в системі збалансованих показників, прийнятий цілісний підхід до розуміння діяльності та передбачається, що інтереси різних груп і зацікавлених сторін враховуються одночасно. BSC Нортон–Каплана є дуже цінною в якості стратегічної моделі для менеджерів вищої ланки, але вона майже нічого не повідомляє про те, як досягти значних покращень в процесі. Натомість у Моделі ділової переваги EFQM цього не бракує, оскільки розглядаються як вихідні результати, так і передумови, тобто, фактори, що визначають саме такі вихідні результати. Це дозволяє сконцентруватися на показниках, які керують результатами. Точні зв'язки між різними компонентами в рамках моделі EFQM не встановлюються, лише передбачається, що передумови визначають результати.

В рамках моделі EFQM виділяють п'ять передумов: Лідерство; Політика і стратегія; Управління персоналом; Партнерство і ресурси; Процеси [8]. Ці передумови призводять до чотирьох груп результатів: результати для персоналу; для споживачів; соціальні результати; ключові результати діяльності. У моделі EFQM також передбачено зворотній зв'язок.

**Модель «Стейкхолдер»** допомагає визначити шляхи створення максимальної доданої вартості для кожної групи «стейкхолдерів» [9]. Модель включає показники для зацікавлених осіб в самій компанії і поза її межами (наприклад, акціонер компанії, банк, що обслуговує дану компанію, страхова компанія тощо), але вона не має чіткої структури, не простежуються зв'язки між показниками. Спочатку необхідно визначити інтереси (потреби) кожної групи зацікавлених осіб. Потім обрати індикатори, за допомогою яких можна встановити рівень задоволеності інтересів кожної групи «стейкхолдерів». Перелік індикаторів для кожної конкретної організації є індивідуальний. Причиною цього є те, що наявність своїх ключових компетенцій, необхідність управління підтримкою і створенням конкурентних переваг потребують індивідуального підходу до їх порівняльної оцінки.

## Висновки

В сучасних кризових умовах ведення бізнесу в Україні розробка стратегії компанії на основі інно-

ваційного розвитку стала як ніколи важливою. Тому побудова організації, яка орієнтується на покупця, та побудова бізнесу, що орієнтується на стратегію інноваційного розвитку, є однією з основних ініціатив, які використовуються більшістю динамічних компаній в усьому світі. Якщо на Заході лівова частка компаній вже використовує ту чи іншу Збалансовану систему показників, що, в свою чергу, дає їм реальну синергію прибутків, то застосування даного інструментарію у вітчизняній аналітичній практиці ще не є достатньо поширеним.

Більшість підприємців не усвідомлюють про існування інструментів BSC, в результаті чого компанії не мають комплексного уявлення про стратегію інноваційного розвитку і проходять свій життєвий цикл досить швидко. Однак зараз, коли на підприємствах України використання виключно фінансових показників втрачає свою ефективність, а ресурси зазнають здебільшої обмеженості, впровадження BSC, спираючись на ефективність, яку дана модель довела в інших країнах, видається доречним і своєчасним.

Серед розглянутих нами моделей – BSC Нортон–Каплана в поєднанні з показником EVA – підтвердила свою універсальність та найбільш імовірну можливість успішного впровадження на українських підприємствах. Така модель охоплює більшість аспектів діяльності компанії. Надаючи пріоритетне значення фінансово спрямованим показникам, приділяючи достатньо уваги розвитку працівників, BSC є доволі гнучкою для її реалізації. Головна перевага BSC полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті «систему координат» дій у відповідності зі стратегією на будь–яких рівнях управління. Включення EVA до фінансової проєкції в якості базового показника дозволяє перетворити BSC із системи корисних, але дещо роз'єднаних показників, в систему з чітко вираженим цільовим орієнтиром. Вважаємо, запро-

понована Методика може з однаковим успіхом використовуватися і транснаціональними корпораціями, і дрібними підприємствами, і суб'єктами новоствореного бізнесу, оскільки вирішує ключову проблему будь–якої організації, незалежно від її розміру, – приведення бізнес–процесів і дій робітників до реалізації єдиної стратегії.

Подальші наукові дослідження авторів спиратимуться на практичну імплементацію запропонованого підходу в практику стратегічного фінансового управління вітчизняних підприємств.

### Список використаних джерел

1. Drucker P. F. *The Practice of Management*, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – 132 p.
2. Kaplan, R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance* // *Harvard Business Review*, January – February 1992. – P. 71 – 79.
3. Maisel, L.S. (1992). *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*. *Journal of Cost Management*, 6(2): 47–52.
4. Adams C., Roberts P. *You Are What You Measure* / C. Adams, P. Roberts // *Manufacturing Europe*, 1993. – Sterling Publications Ltd., 1993. – P. 504 – 507.
5. David Parmenter. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 3rd Edition (May 2015) – 448 p.
6. Hubert K. Rampersad, Dorothy A. Leonard and William J. Abernathy. *Total Performance Scorecard*. – Publisher's Note: Transferred to Taylor & Francis as of 2011 – 331 p.
7. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей / Х. Фридаг, В. Шмидт. – М.: Омега–Л, 2006. – 267 с.
8. EFQM. *European Foundation for Quality Management. Модель досконалості EFQM* / EFQM. – К.: ВАЯ, 2003. – 35 с.
9. Friedman, A. *Stakeholders: theory and practice [Text]* / A. Friedman, S. Miles. – L.: Oxford University Press, 2006. – 360 p.