

С. О. Тульчинська,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, КПІ ім. Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>
О. Ю. Шашин,
аспірант, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5457-8594>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.8.59

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

S. Tulchynska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department Economics
and Entrepreneurship, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
O. Shashyn,
Postgraduate student, International Scientific and Technical University

ORGANIZATIONAL AND LEGAL INSTRUMENTS FOR THE IMPLEMENTATION OF ANTISYMPATHETIC MANAGEMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF ENTERPRISE FUNCTIONING

У статті виокремлено процедури здійснення антисипативного управління підприємством в сучасних умовах, котрі забезпечуються організаційними інструментами представлені системами контролю та моніторингу, аналізом загроз та ризиків, розвитком кадрів, формуванням культури та цінностей підприємства, організацією комунікації, вдосконаленням бізнес-процесів та стимулювання інноваційної творчості. Дані процедури мають підкріплені правовими інструментами, що включають розгляд таких аспектів, як розробка стратегій та політик, впровадження процедур та стандартів, а також використання правових механізмів для мінімізації ризиків та забезпечення стійкості діяльності організації. Поданий перелік групування методів сприяє кращому розумінню та застосуванню методів антисипативного управління в практиці бізнесу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності функціонування підприємства в динамічних умовах функціонування підприємства.

The article highlights the procedures for implementing anti-sympathetic management of an enterprise in modern conditions, which are provided by organizational tools represented by control and monitoring systems. The organizational tools of anti-sympathetic management are aimed at creating a system that ensures anticipation, avoidance and reduction of possible problems and risks in the enterprise's activities. Organizational tools were grouped in the areas of threat and risk analysis, human resources development, formation of enterprise culture and values, organization of communication, improvement of business processes and stimulation of innovative creativity. These procedures should be supported by legal instruments. Legal instruments of anti-sympathetic

management define rules, standards and procedures that regulate the activities of organizations in order to prevent possible problems, conflicts and risks and include consideration of such aspects as the development of strategies and policies, implementation of procedures and standards, as well as the use of legal mechanisms to minimize risks and ensure the sustainability of the organization. The peculiarity of the basis of legal instruments for anti-sympathetic enterprise management is manifested in the sources of its formation, which are provided by the country's legislation and internal rules, regulations, standards, etc. of the enterprise's functioning. The formation of internal legal instruments is an individual procedure for each enterprise in accordance with its development strategy, type of economic activity, organizational and legal form, etc. The paper identifies the areas of grouping of legal instruments of anti-sympathetic management, such as: legislative framework, fiduciary obligations, systems of internal rules and policies, court decisions and claimants, control and supervision systems, licenses and certifications, and internal audit systems. This list of grouping methods contributes to a better understanding and application of anti-sympathetic management methods in business practice, which, in turn, will help to increase the competitiveness and stability of the enterprise in the dynamic conditions of the enterprise.

Ключові слова: антисипативне управління, система управління, процедури антисипативного управління, організаційні інструменти антисипативного управління, правові інструменти антисипативного управління.

Key words: anticipatory management, management system, anticipatory management procedures, organizational tools of anticipatory management, legal tools of anticipatory management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Система антисипативного управління підприємствами ідентифікує слабкі сигнали про зміни та відхилення сталих показників внутрішнього та зовнішнього середовища, розробляє сценарії розвитку слабких сигналів та реагує через примусову підпорядкованість її елементів на підставі комплексних взаємозв'язків між ними [1; 7]. Організаційні інструменти антисипативного управління спрямовані на створення системи, яка забезпечує передбачення, уникнення та зменшення можливих проблем і ризиків у діяльності підприємства. Правові інструменти антисипативного управління визначають правила, стандарти та процедури, які регулюють діяльність організацій з метою запобігання можливим проблемам, конфліктам та ризикам.

Виокремлення орієнтовного переліку організаційно правового інструментарію антисипативного управління надає можливість формування реперних точок його реалізації та нівелювання загроз функціонування підприємства на ранніх стадіях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організаційні інструменти широко досліджуються в літературі з управління та організаційного розвитку підприємства. Зокрема І. Грозний зосереджується на інструментарії управління якістю розвитку підприємств

[2], І. Довба та С. Саймон акцентують увагу на управлінні бізнес-процесами [3], В. Занько та А. Тесьолькіна розглядають інструментарій контролю на підприємствах [5], Б. Камінська інструменти розвитку антисипативного управління та інші, при цьому акценти здійснюються на окремі аспекти упереджувальних заходів щодо прийняття управлінських рішень [6], або відбувається орієнтація на антикризові аспекти, нівелюючи потребу відслідковування зміни середовища функціонування підприємства на ранніх стадіях, що потребує додаткового розгляду в аспектах антисипативного управління. Джерелами формування правового інструментарію виступають закони та нормативно-правові акти щодо регулювання умов праці, захисту персональних даних, захисту довкілля, інтелектуальної власності та конфіденційної інформації тощо.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування інструментарію антисипативного управління за організаційно-правовим аспектом, котрі спрямовані на упередження та зменшення потенційних загроз, конфліктів або кризових ситуацій та реагування на них заздалегідь з метою їх запобігання або мінімізації впливу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антисипативне управління є невід'ємною частиною розвинутого процесу управління, в якому ресурси спря-

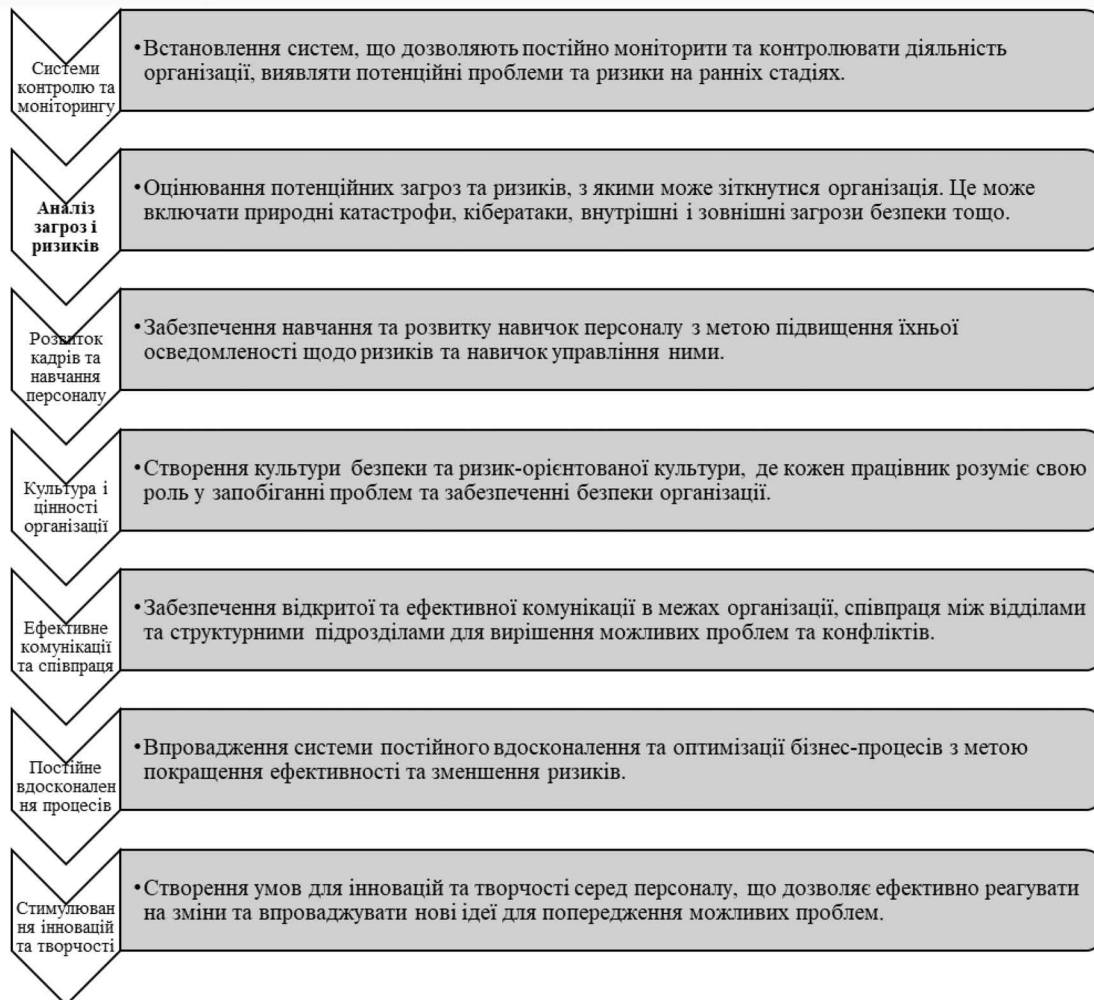


Рис. 1. Організаційні інструменти забезпечення антисипативного управління підприємством

Джерело: структуровано авторами.

мовуються в майбутнє. Прийняття рішень, пов'язаних з антисипативним управлінням, вимагає, щоб керівник вмів окреслити сутності і змінити. Процес антисипативного управління заснований на скануванні як внутрішнього, так і зовнішнього операційного середовища, а також на розпізнаванні змін і підготовці до них. Процес управління дозволяє всім підпроцесам функціонувати одночасно з подальшим розвитком ситуації. Зміни ситуації можуть викликати як окремі, так і одночасні зміни і заходи в плануванні, прийнятті рішень, або їх реалізації. Особливо важливо знаходити слабкі сигнали, пов'язані із очікуванням, щоб можна було передбачити зміни. Робляться спроби активно передбачати діяльність середовища, в такому випадку вдається перехопити ініціативу і створити передумови для успіху. Підвищена швидкість діяльності підкреслює важливість випереджаючого управління і потребу в інформації.

Інструментарій антисипативного управління виходить із формування обсягу критичної інформації необхідної особі, яка приймає рішення. Критична інформація залежить від організації, часу та ситуації, тому вона не є універсальною та постійно критичною. Загрози оцінюються на основі аналізу середовища функціонування підприємства. При визначенні наявності слабких сторін має бути розглянута вся операційна послідовність планованої діяльності. Ідея полягає в тому, щоб виявити фазу, в якій

створюються ознаки, котрі можуть завдавати шкоду для власної діяльності підприємства. При цьому проводиться аналіз ризиків на основі виявлених загроз і слабких сторін. Підбираються адекватні заходи, щоб усунути, або зменшити кожену слабкість [10, с. 41—42].

Незважаючи на те, що ризики варіюються від ситуації до ситуації, перед прийняттям рішення необхідно відповісти на питання пов'язані з ідеєю роботи, персоналом, ресурсами та часом. Беззаперечне основоположне право керівника підприємства полягає в тому, щоб ризикувати, коли цього вимагає ситуація [11, с. 77]. Управління ризиками — це методична діяльність, яка контролює ризики, що виникають під час впровадження змін. Етапами управління ризиками є ідентифікація, картографування, аналіз та документування ризиків, а також запобігання реалізації ризиків у процесі змін. На практиці ці етапи можна розглядати як перелік цілей управління ризиками.

Прийняття рішень є найбільш центральним поняттям управлінських процесів. Управління завданнями і видами діяльності, пов'язане з процесом управління, вимагає аналітичної обробки інформації, логічної оцінки ситуації, ефективного прийняття рішень і контролю використання часу. Формальне прийняття рішень на підприємствах структуроване процедурами і правилами, які визначають ролі, методи і норми. Передбачається, що

слідування правилам полегшить обробку інформації, необхідної для вирішення складних проблем, втілюватиме ефективні або надійні методи, отримані з досвіду, і координуватиме дії та результати розрізнених організаційних груп. Коли рішення, які потрібно прийняти, є послідовними, то керівник може задіяти системи стримувань та контролю [9, с. 155].

Прийняття рішення і їх реалізація не починаються до тих пір, поки не будуть складені повні плани діяльності підприємства і керівництво не затвердить їх. Наприкінці кожного етапу стає зрозумілим, що необхідно вживати певних заходів незалежно від рішень, прийнятих на наступних етапах планування [8, с. 294]. Така процедура дає можливість відслідковувати слабкі сигнали оточуючого середовища функціонування підприємства і застосовувати управління ризиками за потреби. Виникнення позапланових реакцій діяльності підприємства на кожному етапі формує критичну інформацію і спонукає до внесення змін в операційне і тактичне планування, дотримуючись завдань стратегічного плану. Найбільш частими реакціями функціонування підприємства на зміну оточуючого середовища, котрі можуть слугувати як слабкі сигнали у здійсненні антиципативного управління можуть бути: збільшення кількості бракованих виробів, реклаमाції, погіршення якості продукції, змін ринків збуту, поява нових конкурентів, погіршення фінансової стійкості підприємства тощо.

Описані вище процедури можуть бути реалізовані повною мірою у разі застосування організаційних інструментів, котрі забезпечують антиципативне управління підприємством (рис. 1).

Подані організаційні інструменти сприяють створенню системи антиципативного управління, яка допомагає організації ефективно реагувати на зміни та уникати потенційних проблем.

Реалізація ідеї антиципативного управління неможлива виключно у площині організаційних процедур, а також включає формальний аспект на засадах застосування правових інструментів в забезпечення управління підприємством. Зазначені інструменти створюють правовий фреймворк та норми, які допомагають підприємству забезпечити антиципативне управління та зменшити ризики його функціонування. Особливість базису правових інструментів антиципативного управління підприємством проявляється в джерелах його формування, котрі забезпечуються законодавством країни та внутрішніми правилами, регламентами, стандартами, тощо функціонування підприємства.

Законодавча база представляє сукупність нормативно-правових актів, законів, стандартів та правил, що регулюють діяльність підприємства з метою передбачення та уникнення можливих проблем, конфліктів та ризиків. У розрізі антиципативного управління вони можуть бути згруповані за наступними напрямками:

1) нормативно-правові акти, що встановлюють вимоги до організацій з питань безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці. У національному правовому полі до таких відносять: Закон України "Про охорону праці" — встановлює загальні принципи та вимоги щодо охорони праці на робочих місцях, включаючи безпеку та гігієну праці, обов'язки роботодавців та працівників у цій сфері; Закон України "Про пожежну безпеку" — регулює питання пожежної безпеки, включаючи вимоги до пожеж-

ної безпеки підприємств та об'єктів, обов'язки власників та управителів, порядок проведення пожежних інспекцій тощо; Закон України "Про захист працівників від професійних хвороб, пов'язаних з небезпечними виробництвами" — встановлює механізми та вимоги щодо захисту працівників від професійних ризиків та хвороб, що можуть виникнути на робочому місці; Кодекс законів про працю України — містить положення про організацію та умови праці, включаючи вимоги до безпеки праці, медичного огляду працівників, порядок участі працівників у формуванні політики охорони праці тощо [4];

2) Нормативно-правові акти, що регулюють збір, зберігання та обробку персональних даних, що дозволяє уникнути можливих порушень конфіденційності та захистити інформацію. Зокрема, Закон України "Про захист персональних даних" — встановлює правила щодо обробки та захисту персональних даних, які збираються та обробляються на підприємствах;

3) Нормативно-правові акти, які встановлюють вимоги щодо екологічної безпеки та забороняють шкідливі види діяльності, що можуть спричинити негативний вплив на навколишнє середовище. До таких відносять: Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" — встановлює вимоги щодо збереження природних ресурсів та довкілля, включаючи вимоги до діяльності підприємств, що можуть негативно впливати на навколишнє середовище; Закон України "Про відходи" — встановлює правила та вимоги щодо управління відходами, включаючи вимоги до їхньої обробки, утилізації та знешкодження з метою запобігання негативному впливу на навколишнє середовище та здоров'я людей; Закон України "Про оцінку впливу на навколишнє середовище" — встановлює порядок проведення оцінки впливу на навколишнє середовище при реалізації проектів, які можуть мати негативний вплив на природне середовище; Закон України "Про землеустрій" — визначає правові та організаційні засади землеустрою, включаючи порядок визначення меж земельних ділянок, організацію землекористування та земельних відносин тощо;

4) законодавство, що встановлює вимоги до фінансової звітності та аудиту, що допомагає уникнути фінансових проблем та конфліктів. Має відображення в наступних документах: Податковий кодекс України, де встановлені правила щодо обліку та оподаткування фінансових операцій підприємств, а також вимоги до звітності, яку мають подавати платники податків; Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність" — визначає порядок ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності підприємств, включаючи вимоги до її форми, змісту та подання; Закон України "Про аудиторську діяльність" — встановлює правила проведення аудиту фінансової звітності, включаючи вимоги до аудиторських фірм та аудиторів, порядок проведення аудиту та висновку щодо достовірності фінансової інформації, Постанова Кабінету Міністрів України № 996 "Про затвердження Порядку складання та подання фінансової звітності" — встановлює конкретні вимоги до складання та подання фінансової звітності підприємствами тощо;

5) нормативно-правові акти, що регулюють права на інтелектуальну власність та встановлюють механізми

Законодавча база	• Це набір законів, положень, нормативних актів та правових стандартів, що регулюють діяльність організацій та встановлюють вимоги щодо безпеки, захисту прав споживачів, конфіденційності даних, екологічної безпеки тощо.
Договірні зобов'язання	• Це угоди та договори між організаціями, спрямовані на встановлення прав та обов'язків стосовно забезпечення безпеки, включаючи угоди про конфіденційність, договори про обслуговування, угоди з постачальниками та партнерами.
Система внутрішніх правил та політик	• Це набір внутрішніх правил, процедур та політик, які розроблені організацією для забезпечення внутрішньої безпеки та управління ризиками, включаючи правила безпеки праці, політики щодо обробки даних, процедури реагування на інциденти тощо.
Судові рішення та прецеденти	• Це рішення суду та юридичні прецеденти, що встановлюють правову практику та норми, які впливають на безпеку та ризики для організацій, включаючи рішення щодо порушень безпеки, відшкодування збитків, права споживачів тощо.
Системи контролю та нагляду	• Це системи, які встановлюються відповідно до законодавства для забезпечення контролю та нагляду за діяльністю організацій, включаючи регуляторні органи, аудиторів, ревізорів тощо.
Ліцензії та сертифікації	• Це спеціальні дозволи та сертифікати, що видаються органами влади або незалежними організаціями для підтвердження відповідності організації встановленим стандартам та вимогам щодо безпеки.
Системи врегулювання та внутрішнього аудиту	• Це системи, які встановлюються організаціями для внутрішнього контролю та аудитування дотримання законодавства, політик та процедур безпеки.

Рис. 2. Правові інструменти забезпечення антисипативного управління підприємством

Джерело: згруповано авторами.

захисту конфіденційної інформації, що дозволяє уникнути можливих проблем з порушенням прав. Наприклад: Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" — встановлює вимоги щодо захисту інформації на підприємствах, включаючи заходи з кібербезпеки та обов'язки власників інформації; Закон України "Про авторське право та суміжні права" — встановлює правові засади захисту авторських прав на твори науки, літератури та мистецтва, а також права на суміжні права (наприклад, права на виконання музики); Закон України "Про охорону прав на винаходи та корисні моделі" — встановлює правові засади захисту прав на винаходи, корисні моделі та промислові зразки, включаючи процедури патентування та встановлення правового захисту; Закон України "Про охорону прав на товарні знаки для товарів і послуг" — регулює питання захисту прав на товарні знаки, встановлення їхнього правового захисту та визначення порядку реєстрації; Закон України "Про географічні зазначення" — встановлює правові засади захисту географічних зазначень, які вказують на походження товарів, та визначає порядок їхнього реєстрації та використання; Закон України "Про комерційну таємницю" — визначає правовий статус комерційної таємниці, встановлює порядок її захисту та відшкодування шкоди у разі її розголошення без дозволу власника.

В цілому, групування напрямів правових інструментів задля забезпечення антисипативного управління підприємством подані на рис. 2.

Подані на рис. 2 групи правових інструментів забезпечення антисипативного управління підприємством, окрім зовнішніх регламентів, виокремлюють напрями формування внутрішніх правових інструментів, котрі можуть включати різні політики, процедури та стандарти, спрямовані на запобігання ризикам та проблемам до їх виникнення. Їх створення є індивідуальною процедурою для кожного підприємства відповідно до стратегії розвитку, виду економічної діяльності, організаційно-правової форми тощо. До найбільш значимих у розрізі антисипативного управління можемо віднести наступні:

— політика безпеки і ризик-менеджменту — документ, який встановлює стратегічні цілі організації щодо забезпечення безпеки та управління ризиками, визначає стандарти, процедури та відповідальності з метою попередження негативних наслідків для підприємства;

— політика (положення) захисту конфіденційності інформації — документ встановлює правила та процедури збору, зберігання, обробки та передачі конфіденційної інформації на підприємстві, а також механізми захисту цієї інформації від несанкціонованого доступу;

— політика контролю за дотриманням стандартів та процедур — документ встановлює механізми контролю та перевірки дотримання стандартів безпеки та процедур в організації, включаючи проведення аудитів та інспекцій;

— політика якості — документ визначає загальну стратегію та підходи організації до забезпечення якості продукції;

— положення про контроль якості — документи встановлюють процедури та методи контролю якості на різних етапах виробництва, від початкового прийому сировини до випуску готової продукції, включають в себе вимоги до проведення відбіркових випробувань, інструкції щодо вимірювань, випробувань та інші аспекти контролю якості на засадах прийнятої системи відповідності на підприємстві міжнародним або державним стандартам, чи розробленим технічним умовам;

— інструкції з виробництва та технологічні картки — документи описують технологічні процеси виробництва, включаючи послідовність операцій, використання обладнання та матеріалів, а також вимоги до якості на кожному етапі виробництва;

— положення про управління відхиленнями та рекламациями — документ визначає процедури та відповідальність за управління відхиленнями якості продукції та обробку рекламаций від клієнтів, включає в себе вимоги до реєстрації, аналізу та вирішення відхилень, а також процедури повернення та обміну продукції;

— інструкції з обслуговування та технічної підтримки — документи описують процедури обслуговування, ремонту та технічної підтримки продукції після її випуску, включаючи гарантійне обслуговування та реагування на заявки від клієнтів;

— інструкції з обслуговування та технічної підтримки — документи описують процедури обслуговування, ремонту та технічної підтримки продукції після її випуску, включаючи гарантійне обслуговування та реагування на заявки від клієнтів;

— положення про внутрішній аудит — документ встановлює структуру та функції внутрішнього аудиту в організації, включаючи обов'язки аудиторів та процедури оцінки ризиків та внутрішнього контролю.

Наданий перелік документів може бути уточнений відповідно до специфіки функціонування підприємства і, в даному випадку більше властивий для виробничих підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання організаційних та правових інструментів антисипативного управління має значний потенціал для підвищення ефективності та стійкості підприємства через зменшення ризиків і витрат, підвищення конкурентоспроможності, покращення репутації, забезпечення відповідності законодавству, стимулюванню інновацій, покращення довіри споживачів та інвесторів, а також формування системи попередження про зміни середовища функціонування підприємства на ранніх стадіях, що підвищує рівень стійкості функціонування підприємства. Подальший розвиток формування інструментарію антисипативного управління передбачає розробку методичного забезпечення його реалізації.

Література:

1. Адамів А. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2010. № 3 (28). С. 112—121.
2. Грозний, І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. Вісник

Одеського національного університету. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75—79.

3. Довба І. В., Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 6. С. 130—133.

4. Законодавство України: інформаційний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

5. Зянько В. В., Тесьолкіна А. О. Роль внутрішнього контролю в процесі управління підприємством. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2016. № 1. С. 39—43.

6. Камінська Б. Оптимізація рішень в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства. Держава та регіони: науково-виробничий журнал. 2018. № 3 (102). С. 85—89.

7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Адамів М. Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. Економіка: реалії часу. 2012. № 2(3). С. 71—77.

8. Ansoff, H. I. Handbook of strategic management. Otava: Keuruu, 1998. P. 294.

9. Choo C. W. The Knowing Organization. New York: Oxford University Press, 1998. P. 155.

10. Jurvelin J. Views on information warfare. Painohame: Defence Forces Research Institute of Technology, 2001. Pp. 41—42.

11. Servan-Schreiber J-L. The challenge of leadership. Juva: WSOY, 1990. P. 77.

References:

1. Adamiv, A. (2010), "The essence and role of anticipatory management at enterprises", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 3 (28), pp. 112—121.

2. Hroznyj, I.S. (2015), "Methods and approaches to quality management of the development of industrial enterprises", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu, vol. 20, no. 3, pp. 75—79.

3. Dovba, I.V. and Sojma, S.Yu. (2016), "Peculiarities of optimizing the management of enterprise business processes and methods of their improvement", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 6, pp. 130—133.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Legislation of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 25 March 2024).

5. Zian'ko, V.V. and Tes'olkina, A.O. (2016), "The role of internal control in the process of enterprise management", Visnyk Vinnyts'koho politekhnichnoho instytutu, vol. 1, pp. 39—43.

6. Kamin's'ka, B. (2018), "Optimization of decisions in the anticipatory management of the development of an industrial enterprise", Derzhava ta rehiony: naukovo-vyrobnychyj zhurnal, vol. 3 (102), pp. 85—89.

7. Kuz'min, O.Ye., Mel'nyk, O.H. and Adamiv, M.Ye. (2012), Ekonomika: realii chasu, vol. 2 (3), pp. 71—77.

8. Ansoff, H.I. (1998), Handbook of strategic management, Keuruu, Otava, Finland.

9. Choo, C.W. (1998), The Knowing Organization, Oxford University Press, New York, USA.

10. Jurvelin, J. (2001), "Views on information warfare", Painohame: Defence Forces Research Institute of Technology, pp. 41—42.

11. Servan-Schreiber, J-L. (1990), The challenge of leadership, WSOY, Juva, Finland.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2024 р.