

УДК 351.07:005.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-202-207

СЕЛЬСЬКИЙ А. А.

Національна академія державного управління при Президенті України

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У роботі встановлено основні умови розвитку органів державної влади і бюджетних установ на основі формування цінностей таких організацій. Розглянуто методи та етапи реорганізації установ, а також підходи до реалізації організаційних перетворень. Вивчено процес вироблення і запровадження функціональної зовнішньої стратегії і корпоративної внутрішньої стратегії під час трансформації організації на перехідному етапі її розвитку, особливості формування стратегічної корпоративної культури. Вказано на роль збалансування інтересів у процесі вироблення стратегій розвитку державних організацій.

Ключові слова: розвиток організації, управління, стратегія, методи реорганізації, етапи реорганізації, корпоративна культура.

SELSKYI A.

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

STRATEGICAL BACKGROUND OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN PUBLIC AUTHORITIES AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Basic conditions of development of public authorities and state-financed organizations based on the values formed by such organizations were established in this research. Methods and stages of institutional restructuring were reviewed, as well as approaches to implementation of organizational transformations. Process of elaboration and implementation of functional external strategy and corporate internal strategy during the organizational transformation in the transitional stage of its development, as well as peculiarities of formation of strategic corporate culture have been studied. Furthermore, the role of the balance between the interests in the process of formation of development strategies for public organizations was specified.

Keywords: organizational development, management, strategy, restructuring techniques, stages of reorganization, corporate culture.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, що постають перед організаціями, не типові. Вони змушують управлінців до пошуку інноваційних рішень та управлінських кроків, які подекуди здаються недоречними чи шкідливими з погляду учасника організації. Такі дії дозволяють управлінцям досягати власної мети лише тоді, коли вони дотримуються певного алгоритму управління. Управлінські алгоритми теж змінюються. Проте передумови такої зміни, а часто і умови досягнення нового рівня розвитку організації залишаються відносно стійкими як симптоми певної хвороби, тут – «хвороби» організації. Відтак чим складніша організація, тим важче виявити ці симптоми. Тому проблема вибору підходу до діагностики залишається відкритою для усіх без винятку організацій і суспільних, і державних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До цього часу, проблема вибору підходів до аналізу стану організації та її можливого розвитку турбує широке коло дослідників, зокрема тих, які у повсякденній роботі надають консультації та поради для управлінців. Також вивчають різноманітні технології управління та їх застосування у діяльності організацій. Серед них: І. Ансофф, Л. Грайнер, Ф. Гулар і Дж. Келлі, Т. Камінгс і К. Волей, М. Кембел, М. Гулд і М. Александер, В. Маркова та С. Кузнецова, С. Попов та інші. Як правило, роботи авторів присвячені питанням аналізу динаміки розвитку організації під час життєвого циклу, оцінці та напрацюванні антикризових технологій та засобів стратегічного планування і менеджменту у корпоративному управлінні та державному управлінні. При цьому особлива увага звертається на стратегічні зміни і перетворення та здатність управлінців їх завчасного виявлення. Це формує широкий дослідний простір для встановлення моменту трансформації організації, його беззаперечних передумов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Основний постулат, що враховується для обрання траєкторії розвитку організації базується на усвідомленні життєвого циклу розвитку організації як об'єктивної категорії. Вона, у свою чергу, як і люди існує та розвивається завдяки певним внутрішнім психологічним законам. Відтак організації у своєму розвитку переборюють кризи, переходячи на нові етапи розвитку, досягають свого розквіту і, зрештою, вмирають. Проте всі організації індивідуальні у своєму розвитку, і психологічний вік організації може сильно відрізнятися від фізичного.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є встановлення компонентів функціонування організації, що формують передумови її розвитку та спонукають до зміни управлінських практик задля попередження деструктивних процесів у діяльності організації.

Виклад основного матеріалу. Необхідність подолання низки суперечностей у розвитку держави порушує питання про забезпечення організаційного розвитку органів державної влади в умовах змінного суспільного середовища. Як правило, під ним розуміються певні цілеспрямовані зміни, що вводяться до функціональних процесів організації для досягнення зростання ефективності та результативності її діяльності. У цьому контексті, розрізняються три основні підходи до активації організаційного розвитку.

Перший підхід передбачає, що організаційний розвиток це природний процес якісних змін в організації, похідних від її віку. Другий – зміна, що сприяє росту чисельності службовців чи збільшенню розмірів організації, і визначається нововведеннями у рівні виконання цілей і завдань організації. І, третій – стратегія управлінського консультування, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення адаптації організації до суспільних вимог.

Усі три підходи, як зазначають Ф.Гулар і Дж. Келлі, вкладаються у формат протікання життєвого циклу організації та часто залежать від етапів через які проходить організація. Це дозволяє управлінням прогнозувати проблеми, характерні при переході від одного етапу до іншого на основі певного узагальнення організаційного розвитку [1, с.84]. Зокрема за 27-річним (1972-2000 рр.) спостереженням Л.Грейнера за організаціями на основі аналізу етапів життєвого циклу різних організацій, смертей організацій на сьогоднішній день стало набагато більше [2]. Тобто одне з істотних обмежень, що повинен враховувати будь-який управлінець – неможливість існування організації довгостроково й ефективно без змін.

Узагальнюючи це ми погоджуємося з В.Щербиною. Він виділяє два основних погляди на механізм і логіку розвитку організації. Перший суб'єктно-раціоналістичний погляд ґрунтується на проектуванні раціональної діяльності управлінця на діяльність організації – організаційний розвиток залежить від професійної здатності, інноваційності керівника. При цьому, потенційні вади, що виникають внаслідок такої діяльності управлінця пояснюються або проблемами вихідної структури організації або помилками, допущеними в управлінській діяльності управлінцем. Другий природно-об'єктивістський – фокусується на логіці організаційного розвитку, де організація є квазіприродною системою, що розвиваються за об'єктивними соціальними законами [3, с. 6]. Якщо перший повністю залежить від розвитку особистості управлінця, його навичок, умінь, знань в умовах змінного суспільного оточення, то другий відображає взаємодію службовців у межах однієї організації та позиціонування себе організацією у зовнішньому оточенні.

Відтак за своїми потенційними проблемами такі погляди вкладаються у два шляхи протікання розвитку організації: за суб'єктно-раціоналістичного погляду це динамічні різкі короткочасні революційні зміни; за природно-об'єктивістського – повільні еволюційні зміни у напрямі реорганізації організації. Тобто реорганізація може відбуватися у форматі різного перебігу змін у масштабі оперативної діяльності, напрямках діяльності (структурні зміни); організаційній структурі (повсюдна реорганізація); глобальних умовах функціонування організації (у тому числі зовнішнього середовища). Суспільна природа організації, а також поведінка управлінця, дозволяє реалізовувати реорганізацію у способи, що пов'язані із попередження та усунення опору нововведенням у організації. Так висновки дослідження Т.Базарова і Б.Єр'оміна, вказують, що для реформи організації застосовується низка методів управління персоналом як сукупності людей, що складають організацію [4, с. 79]. До таких основних методів належать, метод: примусовий; адаптивний; антикризовий; і управління опором.

Перший метод передбачає використання сили для подолання опору з боку персоналу. Це дорогий і небажаний процес у соціальній площині, але він має переваги за умов гострого дефіциту часу та повної ясності щодо предмету опору. Тому для підвищення результативності та ефективності такої реорганізації звертаються до діагностики готовності службовців до змін і вияву потенційних джерел опору чи, навпаки, підтримки.

Другий – застосовується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Він не усуває опір повністю, оскільки конфлікти вирішуються шляхом досягнення компромісів. Як правило, він використовується, коли у прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень і сформований відповідний спосіб мислення і стан зовнішнього середовища можна легко передбачати.

Третій – використовується під час ситуації, коли система управління з тих чи інших причин недієздатна. В умовах кризи недієздатності внутрішній опір змінюється на підтримку будь-яких змін учасниками організації. Тому важливим є не боротьба з проявами опору, а вжиття заходів для попередження паніки, зокрема такі як: примирення з кризою і пропозиція пом'якшувальних дій; вказівка на здоланність кризи і пропонувати себе як «рятувальника»; створення «зовнішнього ворога» і псевдокризи. Однак з першими ознаками виходу з кризи опір подальшій реалізації реформ в організації відновиться.

Четвертий – реалізується як ситуативний чи проміжний метод, що покликаний відповідати на поточні виклики у зовнішньому середовищі. Тому зі зростанням терміновості змін цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного методу. Він ефективний, якщо спонтанні явища в зовнішньому середовищі не одиночні, а повторювані [5, с. 32]. Недоречне і несвоєчасне використання методів реорганізації може стати причиною зриву трансформації. Тому управлінням необхідно мати інструмент для адекватної оцінки ситуації і вибору оптимальних варіантів у реалізації організаційних нововведень у системі управління державною організацією та державному управлінні узагалі. При цьому варто враховувати два основних параметри: часові горизонти (невідкладність організаційних нововведень та часовий ресурс для їхньої успішної реалізації); професійна, психологічна, технічна готовність службовців до змін у організації.

Між тим поточне застосування методів запровадження нововведень у розвитку організації пов'язано із урахуванням етапів трансформації організації протягом її життєвого циклу. До них належить: створення бачення майбутнього; планування процесу реорганізації; початок запровадження змін; підтримка

реорганізації; мобілізація; відновлення ритмічної діяльності за нової структури чи на нових умовах [6, с. 193].

Перший етап, створення образу бажаного майбутнього перегується із базовим компонентом формування стратегії розвитку за стратегічного управління. Проте, у цьому випадку, мова йде не стільки про переоцінку стратегічного бачення організації, скільки про формування напряму реалізації цілей і завдань.

Другий етап – планування процесу реорганізації як і попередній теж має спільні риси із стратегічним управлінням через стратегічного планування. Проте як і на першому етапі, тут йдеться про фактичні оперативні переходи до процесу трансформації. Тут вибираються шляхи переходу від існуючої ситуації до бажаного майбутнього.

На третьому етапі відбувається початок реалізації організаційних змін зі створення певної експериментальної ділянки, оскільки найважливішим параметром має бути створення конкурентного середовища. Конкуренція виявить службовців, здатних включитися у зміни та реорганізацію з активної позиції (розробника, лідера тощо).

Четвертий етап охоплює період інтенсивної підтримки реорганізації. У цей час зростає включення в реорганізацію структурних підрозділів (крім «експериментального») та службовців, посадова діяльність яких не пов'язувалася із введенням змін у організації. Зростає ширина реорганізації та діяльності з її поширення.

Мобілізація як п'ятий етап вирізняється переходом від активного впровадження до природного здійснення реорганізації. Проводиться мобілізація всіх службовців до роботи по-новому. Якщо залишаються внутрішні «опозиціонери», то, як правило, управлінці середньої ланки – відбувається їх виведення за межі нового формату через процедури відбору.

При переході до шостого етапу реорганізації йде відновлення ритмічної діяльності за нової структури чи умов, організація досягає поставлених цілей з реалізації організаційної реорганізації та функціонує у відповідності зі сформульованим на першому етапі баченням майбутнього в умовах нової стадії життєвого циклу організації. У підсумку, вибір методу реорганізації на конкретному етапі запровадження змін під впливом обраного шляху трансформації організації (революційний чи еволюційний) формує ситуацію реорганізації структури організації для повсюдності і незворотності змін. Проте це не означає, що ці зміни стратегічні з погляду попередження краху організації. Вони можуть відбуватися як природне протікання життя організації у змінних умовах оточення.

Тому набуття саме бажаних змін вимагає вироблення і збалансування зовнішньої функціональної стратегії і внутрішньої корпоративної (організаційної) стратегії у організації під час розгортання заходів із запровадження нововведень (рис. 1). На сьогодні, і функціональні, і корпоративні стратегії добре артикульовані. Кожна з них спрямовується на забезпечення оперативності вирішення управлінських проблем в управлінні.

Функціональна стратегія корелює генеральну стратегію організації. Зокрема С.Попов розглядає таку кореляцію через класифікацію функціональних блоків генеральної стратегії у структурі управлінської діяльності, використовуючи розподіл функціональних повноважень. Таким чином, він пропонує низку принципів стратегічного управління, що розкривають зміст функціональної стратегії: оптимізація організаційної діяльності; раціоналізація системи управління; пропорційність управління; адекватність і адаптивність [7, с. 44-45]. Тобто функціональна стратегія базується на дотриманні чіткого переліку функцій, що забезпечують результативність функціонування організації, і її структурного підрозділу щодо виконання відповідних стратегічних завдань. Традиційно у системі управління функціональні стратегії розробляються на основі вищої корпоративної стратегії. Тому метою функціональної стратегії часто є не стільки встановлення певних стратегічних цілей, скільки розподіл ресурсів, пошук ефективної поведінки функціонального структурного підрозділу в межах загальної стратегії [8, с. 37].



Рис. 1. Стратегічна трансформація організації на перехідному етапі розвитку

Запровадження функціональної стратегії, наголошує В.Пінковська і М.Смірнов, має три основні етапи реалізації. На першому етапі, ранжуються функціональні повноваження на предмет їхнього впливу на результативність діяльності державної організації. Відповідно до цього, управліннями перерозподіляється ресурсне забезпечення управлінської діяльності. На другому етапі, державна організація розробляє шляхи ресурсно-технологічної підтримки, що включає плани-перспективи структурних одиниць необхідних для виконання функціональних завдань організації. На третьому етапі, створюється система показників для діяльності окремих структурних підрозділів державної організації [9]. Головним пріоритетом розробки і реалізації функціональної стратегії є уникнення дублювання функцій між структурними одиницями, функціональний розподіл цілей і завдань із реалізації функцій як таких [10, с. 173]. Іншими словами, функціональна стратегія – це стратегія пристосування по поточних зовнішніх умов у процесі трансформації організації.

Корпоративна стратегія орієнтується, в першу чергу, на внутрішню перебудову будь-якої організації. Так, зазначає В.Фуазер, під корпоративною стратегією слід розуміти стратегію, що описує загальний напрям розвитку організаційної структури. Вона ж вказує як управляти різними видами організаційної діяльності, щоб забезпечити збалансованість її розвитку [11]. Відмінне розуміння пропонує М.Кембел, який її основну роль бачить у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг одних структурних підрозділів над іншими [12, с. 122]. Між тим, А.Гулда звернув увагу на існування в управлінській практиці окремих видів корпоративних стратегій як наслідку діяльності багатофункціональних організацій, що виконують низку видів управлінської діяльності. Він виділяє три види таких стратегій: власне корпоративні, ділові та корпоративно-функціональні стратегії. Вони утворюють ієрархічну структуру стратегій, що мають бути узгодженими і тісно взаємодіяти між собою задля досягнення організаційного результату [13, с. 117]. У цьому розрізі, особливе значення належить корпоративно-функціональним стратегіям, оскільки вони за визначенням спрямовані і на розробку, і на реалізацію стратегічних ініціатив у внутрішній діяльності організації.

У запровадженні корпоративних стратегій ключовим компонентом виступають численні консультації на різних управлінських рівнях задля консолідації цілей, стратегій, програм і процедур у середині цілісної організації. Тобто у розробці корпоративної стратегії як ніде інде використовуються процедури узгодження і координації між виконавцями такої стратегії [14, с. 87]. Значення такої високої уваги до різномірної координації закладено у функціональній меті корпоративної стратегії як такої – створення своєрідних корпоративних центрів у організації. Завданнями таких центрів, фактично, є внутрішній самоконтроль управлінців щодо дотримання стратегій організації [15, с. 413]. Відтак корпоративна стратегія у системі управління виконує оптимізаційну роль, що виявляється у: забезпеченні внутрішнього розвитку структурних підрозділів; запровадженні нових форм управлінської діяльності; наданні організаційної єдності розрізненим підрозділам.

Між тим, як повторюваний процес управління в межах розробки стратегій передбачає використання технократичних принципів узгодження організаційних цінностей у межах управлінської вертикалі: формальність, операбельність, гнучкість, системність, орієнтація на довгострокову перспективу. Чим вищими будуть показники дотримання технократичних принципів, тим доречніше враховуватимуться цінності всіх суб'єктів у організаційній структурі державних організацій. Виникає стратегічна культура у діяльності організації, що визначається низкою стратегічних критеріїв, зокрема таких як: управлінська ефективність [13]; конструктивність управлінських рішень [16]; стратегічна адаптивність управлінських структур [17] та подібні.

Поєднання стратегій, методів, підходів на кожному етапі і реорганізації, і розвитку організації формує корпоративну культуру шляхом поєднання її базових цінностей, що виникають унаслідок повторюваності процесу управління у діяльності організації. Під такими цінностями, як правило, розуміють набір стандартів, критеріїв та норм управлінської діяльності, що спрямовують її на досягнення цілей розвитку та функціонування організації у суспільному середовищі [18, с. 218]. Цінності виступають з'єднувальною ланкою між організацією і суспільством [19, с. 15]. Тому корпоративна система цінностей передбачає дотримання і інтересів організації, і окремих структурних підрозділів, і інтересів суспільного середовища. Формування стратегічних цінностей у організації стає своєрідним запобіжником щодо її руйнування.

Отже, виникнення будь-якої зміни у процесі трансформації обумовлюється множиною інтересів на певному етапі розвитку і наявності методів, розуміння етапів проведення реорганізації, розробкою корпоративної та функціональної стратегії на основі дотримання цінностей організації і суспільства (рис. 2).

$$f(x_j) = \frac{x_j * m * s * c * f}{v_j e_j}, \text{ де } \begin{cases} 0 \leq m \leq 1; 0 \leq s \leq 1; 0 \leq c \leq 1 \\ 0 \leq f \leq 1; 0 \neq v \leq 1; 0 \neq e \leq 1 \end{cases}$$

$f(x_j)$ – розвиток організації; x – інтерес; j – етап розвитку організації;
 m – метод реорганізації; s – етап реорганізації; c – корпоративна стратегія;
 f – функціональна стратегія; v – цінності культури; e – обраний підхід до змін.

Рис. 2. Виникнення змін у розвитку організації

З цього слідує, що будь-які інтереси, які виникають у організації (чи суспільстві), трансформуються на кожному етапі розвитку організації (чи держави) через задоволення попередніх інтересів. У іншому випадку, розвиток ризикований. Подібно до інтересів, змінюються і цінності, і підходи до реалізації змін. Вони стають безумовними компонентами розвитку, оскільки вибір підходу на основі певного набору цінностей дозволяють впливати на швидкість трансформації усього набору елементів реалізації перетворень, досягнення розвитку організацією. Поряд з цим, методи, стратегії та порядок (черговість реорганізації) є взаємодоповнюваними на кожному етапі задоволення інтересів. Тому відсутність одного з них (відмова від використання певного методу, стратегії чи здійснення спроби уникнути певного етапу реорганізації) не дозволить дійти до нового етапу розвитку, бажані зміни не відбудуться.

Звідси, вчинення управлінських дій зі створення чи реформи організації, незалежно від її масштабу, має передбачати артикульований інтерес або мету її діяльності, розуміння черговості його досягнення, методів та стратегій утілення обраних трансформацій. При цьому, наріжним елементом успішності змін є поєднання цінностей управлінців і загального підходу до розуміння перетворень, бачення розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень. Таким чином, розуміння призначення окремих передумов трансформації організації, її виникнення чи існування узагалі, і залежностей між ними формує уявлення про структуру вироблення алгоритмів розвитку організації. Відтак це надає вихідні позиції для вивчення стратегічного управління у діяльності організації, а також дозволяє простежити за формуванням різних моделей управління організаційним розвитком, що встановлюються на різних етапах життєвого циклу організації.

Висновки. Встановлення умов реалізації перетворень у органах державної влади і бюджетних організацій узагалі подібне до умов, що виникають у комерційному секторі. Проте виявлення необхідності перетворень та їх глибини значно ускладнюється у державному секторі. Чим складніша організація, тим важче виявити симптоми її краху. Тому проблема вибору підходу до діагностики вад розвитку державних організацій раз у раз загострюється.

Усі організації індивідуальні у своєму розвитку, і психологічний вік організації може сильно відрізнятися від фізичного. Проте у довгостроковій перспективі ефективно існування організації без змін не можливе. Зміни відбуваються за двома сценаріями: революційного і еволюційного. Уникнення краху організації за кожного сценарію реорганізації вимагає від управлінців застосування методів управління змінами, серед яких: примусовий; адаптивний; антикризовий; і управління опором.

Поточне застосування методів запровадження нововведень у розвитку організації пов'язано із урахуванням етапів трансформації організації протягом її життєвого циклу. До них належить: створення бачення майбутнього; планування процесу реорганізації; початок запровадження змін; підтримка реорганізації; мобілізація; відновлення ритмічної діяльності за нової структури чи на нових умовах. Тому вибір методу реорганізації на конкретному етапі запровадження формує ситуацію реорганізації структури організації для незворотності змін. Проте це не означає, що ці зміни стратегічні з погляду попередження краху організації.

Набуття бажаних змін вимагає збалансуванням зовнішньої функціональної стратегії і внутрішньої корпоративної стратегії у бюджетній організації. Поєднання стратегій, методів, підходів формує корпоративну культуру через її базові цінності. Корпоративна система цінностей передбачає дотримання і інтересів організації, і окремих структурних підрозділів, і інтересів суспільства. Відтак, формування стратегічних цінностей унаслідок збалансування інтересів стає запобіжником щодо руйнування організації.

Література

1. Гулар Ф. Дж., Келли Дж. Н. Преобразование организации / Пер. с англ. – М.: ИИЦ “Рассиана”, 2000. – 57 с.
2. Greiner, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, July-August 1972, pp. 37-46
3. Дайновський Ю. А., Корягіна С. В. Життєвий цикл підприємства і його показники. Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2002. – 96-98 с.
4. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
5. Антикризисное управление / под. ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 389 с.
6. Лукашова С. В. Життєвий цикл фірми: фактори і напрями впливу / С. В. Лукашова // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2001. – № 416. – С.191-196.
7. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, Прогресс, 2004. – 387 с.
8. Стратегическое планирование и развитие предприятий / Доклады пленарного заседания Третьего всероссийского симпозиума. под ред. проф. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЕМИ РАН, 2002. – 399 с.
9. Пинковская В. В., Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dvo.sut.ru/libr/uimvs-es/i096pink/index.htm>
10. Стратегические нововведения и технология их внедрения. – М.: Наука, 2004. – 273 с.
11. Фаузер В. В. Корпоративные стратегии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>.
12. Campbell, M. Goold, M. & Alexander, M. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage, Harvard Business Review, March-April 1995, pp. 120-132.
13. Goold M., Campbell A, Alexander, M. Corporate & Level Strategy. New York: John Wiley & Sons, 2005. – 345 p.
14. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 598 с.
15. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. – М.: ООО “Издательство Проспект”, 2003. – 711 с.
16. Cummings, T.G., & Worley, C.G. Organization Development and Change. 7 ed. – St. Paul, MN: Cengage South-Western, 2001. – 700 p.

17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: “Питер”, 1999. – 416 с.
18. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. – М.: “ТАНДЕМ”, ЭКМОС, 1998. – 674 с.
19. Фролов Д. И. Стратегическое управление и планирование на предприятии / Д. И. Фролов // Экономика и коммерция. Электронная промышленность. – 2002. – Вып. 4. – С.3-20.

References

1. Hular F. Dzh., Kelly Dzh. N. Preobrazovanye orhanyzatsyy / Per. s anhl. – М.: YYTs “Rassyana”, 2000. – 57 s.
2. Greiner, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, July-August 1972, pp. 37-46
3. Dainovskiy Yu. A., Koriahina S. V. Zhyttievyi tsykl pidpriemstva i yoho pokaznyky. Tezy dopovidei IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii “Marketynh ta lohystyka v systemi menedzhmentu”. – Lviv: NU “Lvivska politekhnika”, 2002. – 96-98 s.
4. Upravlyenye personalom. 2-e yzd., pererab. y dop. / pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremyna. – М.: YuNYTY, 2002. – 560 s.
5. Antykryzysnoe upravlyenye / pod red. Э. М. Korotkova. – М.: YNFRA-M, 2000. – 389 s.
6. Lukashova S. V. Zhyttievyi tsykl firmy: faktory i napriamy vplyvu / S. V. Lukashova // Visnyk NU “Lvivska politekhnika”. – 2001. – № 416. – S.191-196.
7. Popov S.A. Stratehycheskoe upravlyenye. – М.: YNFRA-M, Prohress, 2004. – 387 s.
8. Stratehycheskoe planyrovanye y razvytye predpriyatiy / Doklady plenarnoho zasedaniya Treteho vserossyiskoho sympozyuma. pod red. prof. H. B. Kleiner. – М.: TsEMY RAN, 2002. – 399 s.
9. Pynkovskaia V. V., Smyrnov N. N. Stratehycheskiy menedzhment. [Электронныи resurs]. – Rezhym dostupa: <http://dvo.sut.ru/libr/uimvs-es/i096pink/index.htm>
10. Stratehycheskiye novovvedeniya y tekhnolohiya ykh vnedreniya. – М.: Nauka, 2004. – 273 s.
11. Fauzer V. V. Korporatyvnyye stratehiy. [Электронныи resurs]. – Rezhym dostupa: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>.
12. Campbell, M. Goold, M. & Alexander, M. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage, Harvard Business Review, March-April 1995, pp. 120-132.
13. Goold M., Campbell A, Alexander, M. Corporate & Level Strategy. New York: John Wiley & Sons, 2005. – 345 r.
14. Markova V. D., Kuznetsova S. A. Stratehycheskiy menedzhment: kurs lektsiy. – М.: YNFRA-M, 2008. – 598 s.
15. Stratehycheskiy menedzhment: Uchebnyk / Per. s anhl. – М.: ООО “Yzdatelstvo Prospekt”, 2003. – 711 s.
16. Cummings, T.G., & Worley, C.G. Organization Development and Change. 7 ed. – St. Paul, MN: Cengage South-Western, 2001. – 700 r.
17. Ansoff Y. Novaia korporatyvnaia stratehiya. – SPb.: “Pyter”, 1999. – 416 s.
18. Stratehycheskoe planyrovanye / pod red. Э. А. Utkyna. – М.: “ТАНДЕМ”, ЭКМОС, 1998. – 674 s.
19. Frolov D. Y. Stratehycheskoe upravlyenye y planyrovanye na predpriyatiy / D. Y. Frolov // Ekonomyka y kommersiya. Elektronnaia promyshlennost. – 2002. – Вып. 4. – С.3-20.

Рецензія /Peer review: 01.08.2019

Надрукована /Printed: 05.09.2019

Рецензент: д.е.н., проф. Васильківський Д. М.