УДК 005.21:005.3

ЗМІНИ ПРІОРИТЕТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ПАРАМЕТРИЗАЦІЯ

Г. О. Швіндіна, к. е. н., доцент, Сумський державний університет,
shvindina@management.sumdu.edu.ua

Стаття присвячена аналізу теоретичних та практичних підходів до визначення цілей організацій, які еволюціонують в умовах зміни оточення та внутрішнього середовища. На основі узагальнення даних підходів та викладення їх в історичній послідовності встановлено логіку відтворення певних принципів трансформації підприємств та організацій різних галузей. Показано, що сучасна організація вбирає в себе всі існуючі підходи до побудови пріоритетів, а в умовах турбулентного середовища виникає нагальна потреба у збалансуванні протилежних та спільних цілей організаційного розвитку. В роботі визначено взаємозв'язок концепцій параметризації організаційного розвитку та запропоновано розширене поняття зони толерантності.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційний розвиток, цілі, параметризація, стратегія, зона толерантності.

Постановка проблеми. Необхідно визнати, що темпи змін у навколишньому бізнес-середовищі стали загрозливими для багатьох економічних суб'єктів ринку. Турбулентність середовища стала надвисокою, зсув багатьох галузей в гіперконкуренцію та розмиття меж індустрій призвело до необхідності передивлятися пріоритети організаційного розвитку та шукати нових напрямків впровадження інновацій та сталих форм управління.

Приклади великих корпорацій роблять свій внесок у стандартизацію економічної та соціально відповідальної поведінки, перетворюючи вчора революційні підходи на сьогоднішні рутинні рішення.

Українські підприємства та організації відтворюють стадії розвитку економічних формацій та інституцій більш розвинутих країн, з певними варіаціями, але відтворення не повинно повторювати помилки та провали попередників. Пошук власного бачення напрямків організаційного розвитку – пріоритетна задача сучасного стратега, яка ускладнюється в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження, присвячені організаційному розвитку та змінам ключових цілей організацій лежать щонайменш у двох площинах. Серед досліджень з моделювання організаційного розвитку слід зазначити модель К. Левіна, яка довгий час домінувала в теорії організацій, в той час як моделі-послідовніки були лише її варіаціями, згідно дослідженню А. Арменакіса та А. Бедіана [1]. Інша впливова модель була розроблена Л. Грейнером [2], який виокремив такі параметри організаційного розвитку, як: вік та

розмір організації, етапи еволюції та революції, темпи зростання галузі і інші. Концепція І. Адізеса зробила значний внесок розуміння організаційного розвитку, додавши до аналізу етапи деградації організаційних систем [3].

Інша площина дослідження представлена роботами таких науковців як М. Портер [4], Е. Фрімен [5], Г. Хемел [6], К. К. Прахалад [7] та багатьох інших дослідників та практиків в сфері стратегічного управління стратегічних змін. Серед вітчизняних вчених слід відмітити роботу В. І. Отенко та О. В. Гронь [8], які представили узагальнення концептуальних моделей реалізації стратегічних змін на підприємстві, а також дослідження Д. К. Воронкова [9], який запропонував авторський підхід до системи управління стратегічними змінами.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є аналіз підходів до визначення цілей організацій в історичній послідовності та конструювання системи відтворення трансформації цілей підприємств та організацій різних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішне функціонування організаційної системи передбачає можливість вчасно реагувати на сприятливі та загрозливі фактори зовнішнього середовища та створювати нові форми організаційної поведінки. Лідери ринку формують власний «рецепт успіху», впливаючи на подальший інноваційний розвиток цілих галузей.

Зміни у зовнішньому економічному середовищі впливають і на уявлення про успішність, більше того багато організацій в своєму розвитку повторюють етапи становлення соціо-економічної системи. Виходячи із припущення про еволюційну послідовність розвитку організаційних систем та коеволюцію розвитку середовища та концепцій управління, вважаємо за доцільне виокремити основні підходи до оцінки ефективності організацій в хронології їх появи та розповсюдження.

Аналіз академічної літератури дозволяє виокремити такі підходи до оцінювання ефективності організації.

Теорія максимізації прибутку (Profit Maximization Theory), яка полягає в тому, що фірма (організація) має функціонувати так, аби забезпечити максимальний дохід її власникам. Перевагою цього підходу є легкість розрахунку та моніторингу показника прибутку. Але недоліків цього підходу більше, адже за умов концентрації на прибутку обирається стратегія мінімізація витрат та позиціонування на сегментах, які чуттєві до зміни ціни. При цьому інші життєво важливі аспекти організаційного функціонування ігноруються – капіталовкладення у нововведення та підтримку вже існуючих товарів, каналів та технологій. Це неминуче може призвести до втрати репутації серед споживачів та постачальників. Тим не менш генералізація прибутку завжди присутня певною мірою в цілях компанії, оскільки задоволення інвесторів та акціонерів відбувається за рахунок нарощування прибутку. Ще один недолік такого показника – це легка маніпулятивність цим показником в інтересах тієї чи іншої угоди.

Теорія максимізації зростання або нарощування обсягів виробництва (Growth Maximization Theory) заснована на припущенні, що економія на масштабах виробництва є основою довготривалого успіху організації та її конкурентоспроможності. Протиставлення теорії зростання та теорії максимізації прибутку відбувається і досі в дискусіях науковців, наприклад, в роботі Дж. Кубін та Д. Ліч [10]. Але треба відмітити, що корені цього підходу лежать в роботах Е. Пенроуз та її теорії зростання фірми, яка згодом отримала назву ресурсного підходу в стратегічному менеджменті [11]. Згідно Р. Гранту [11], крім Е. Пенроуз появу ресурсного підходу слід пов’язати із іменами Д. Рікардо та Дж. Шумпетера. Концентрація на можливостях зростання та збільшення масштабу виробництва дозволяє – з одного боку, досягти одночасно мети із зменшення витрат (ефект масштабу та кривої зростання продуктивності); з іншого боку – збільшити частку ринку за рахунок поглинання конкурентів. Але при цьому через поглинання фірм, організація втрачає стійкість – як структурну, так і фінансову. Крім того, сучасні експерти відмічають, що надто швидке зростання активів компанії є симптомом кризи, що наближається.

Теорія нарощування конкурентоспроможності (Competitive Capacity Raising

Theory) сформована завдяки роботам М. Портера, який на протилежність ресурсному підходу пропонує процесний підхід до розуміння організації. Компанія розглядається як сукупність різних видів діяльності, спрямованих на наукові розробки та дослідження, виробництво, маркетинг, доставку та обслуговування своїх продуктів. Всі ці види об'єднуються у ланцюг створення цін-ності [4, с.72].

Створення продуктів, чия споживча цінність вище, ніж витрати на виробництво цих продуктів є метою всіх загальних конкурентних стратегій. З цієї причини підприємства мають використовувати саме поняття цінності, а не витрат, оскільки в ході аналізу необхідно ідентифікувати, що є цінним для споживача, і за що споживач готовий платити ціну, забезпечуючи прибуток для підприємства. Саме ланцюг створення цінності стає основою для розуміння конкурентоспроможності організації, і власне нарощування такої конкурентоспроможності стає основною метою та результативним показником організаційного розвитку компанії. Вибір стратегії продиктований лише одним критерієм – яка із стратегій забезпечить найкращу позицію в галузі, тобто найвищу конкурентоспроможність. Серед стратегічних альтернатив М. Портер пропонує стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та фокусовану стратегію (або на витратах, або на диференціації). В нагоді менеджерові-стратегу стає модель конкурентних сил галузі, яку М. Портер застосовує як інструмент структурування стратегічних зусиль. Показник конкурентоспроможності є менш конкретним, ніж прибуток чи обсяг виробництва, але в той же час може включати в розрахунок безліч параметрів внутрішньої та зовнішньої ефективності організації.

Методологія М. Портера має свої обмеження: так, вона дієва на порівняно стабільних ринках, в умовах, що дозволяють спланувати та здійснювати активні дії у відповідь на *визначені* дії конкурентів. Друге обмеження випливає з першого, та полягає в тому, що не всі конкуренти та постачальники діють за правилами ринку та в межах галузі – вони виходять за межі галузі, можуть вступати в змову і т.д. Таким чином, ланцюг цінності стає глобальним, а згодом і мережевим. По-третє, швидкі технологічні перетворення змінюють ланцюг створення цінності, що призводить до появи нових учасників ринку та нових стратегій, та нового наповнення конкурентоспроможності.

Теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory) була запропонована Е. Фріменом у 1984 році [5], який призвав відійти від бачення фірми, як скриню із генералізації прибутку, або виробничого ланцюга від ресурсу до кінцевого споживача. Якщо організація є відкритою системою, тоді існування двостороннього впливу між всіма зацікавленими сторонами та організацією не викликає заперечень, але при цьому ігноруються потреби окремих груп. Е. Фрімен пропонує включити в уявлення про організацію крім внутрішніх стейкхолдерів (менеджерів, власникв та наймані робітники), ще й зовнішніх стейкхолдерів. Зовнішні стейхолдери включають споживачів, постачальників, конкурентів, органи державної влади та місцевого самоврядування, адвокатів споживачів у вигляді спілок із прав захисту, а також екологічні спілок та груп специфічних інтересів, наприклад меншин і т.д.

При цьому Е. Фрімен називає стейкхолдерами «будь-які групи чи індивідууми, хто може впливати або знаходиться під впливом досягнення організацією своєї мети. Тоді стейкхолдер менеджмент – це концепція згідно якої організація потребує керування відносинами із специфічними групами стейхолдерів у спосіб, орієнтований на реальні дії» [15, с.53]. Таким чином, цільова функція організації змінюється із конкретних показників – прибуток, зростання, частка ринку, якість товарів чи екологічність виробництва, – на збалансовану систему цілепокладання. І як наслідок, результативним інтегральним показником, що визначає збалансованість розвитку, може виступати гудвіл чи репутація, або рейтинг організації, але головна вимога – цей показник має піддаватися кількісній оцінці та служити критерієм для прийняття рішень із організаційного розвитку. Сучасні дослідження в сфері корпоративної соціальної відповідальності спрямовані на пошук методів кількісної оцінки задоволеності ключових стейкхолдерів [12].

Теорія максимізації цінності фірми (Value Maximization Theory) була започаткована вченими Ф. Модильяні та М. Мілером, які спочатку назвали свою роботу «теорією інвестування» [13]. Пізніше роботи П. Діксона та Б. Хедлей внесли додаткове розуміння в сутність цього підходу, як зазначили дослідники К. Ітнер та Д. Лаккер в своєму огляді еволюції ціннісних підходів до оцінки ефективності організації [14]. Головна мета при застосуванні такого підходу – збільшення дивідендів та вартості акції компанії, які складають дохід її власників-акціонерів. При цьому припускається, що саме низькоризикована гра задля вартості фірми, що власне знаходиться в золотій середині між стратегією лідерства за витратами та стратегією необачного зростання, забезпечить збалансований розвиток. Традиційні критерії – прибуток, рентабельність виробництва та продажу, обсяг виробництва – стають додатковими та суміжними головному результатному показникові. Цей підхід знайшов своє впровадження в сучасній системі фінансового обліку та аналізу як ціннісно-орієнтованого менеджменту (Value-Based Management). Але і цей підхід має свої недоліки, оскільки орієнтація на акціонерів змушує менеджмент відмовлятися від інноваційних, але «небажано ризикованих» ігор на ринку. Надмірна увага на вартості призводить до деградації інших стратегічно важливих зон, таких як дослідження та розробки.

Теорія розвитку ключових компетенцій (Core Competencies Theory). Дослідники в галузі стратегічного менеджменту неодноразово відмічали швидкозмінність та зростаючу динаміку ринкових змін. Але навіть передбачені, ці зміни виявились надто різкими для існуючих компаній. У період з 1985 по 1995 рр. відбуваються драматичні зміни конкурентного середовища організацій, основними драйверами яких стали, на думку К. К. Прахалада та Г. Хемела [6]:

– дерегуляція, і перш за все в телекомунікаційній галузі;

– структурні зміни (фрагментація та вертикальна інтеграція у IT галузі);

– поява зайвих потужностей (електроніка, автомобілебудування);

– зливання компаній та поява стратегічних альянсів (на прикладі галузі телекомунікації);

– поява та поширення екологічного захисту (пакувальна індустрія, рециклювання);

– зміни у протекціонізмі (менше виключень у вигляді зон «вільної торгівлі», більше стандартів із захисту інтелектуальної власності);

– зміни в очікуваннях споживачів;

– технологічні прориви (вироблення персональних комп'ютерів та еволюція програмного забезпечення);

– виникнення торгівельних блоків (Європейський Союз, NAFTA, ASEAN);

– глобальна конкуренція та кластерізація галузей.

Все вищевикладене призвело до того, що компанії стикаються з тим, що всі підходи, що існували раніше більше не спрацьовують, і потрібні нові підходи ти нові критерії оцінювання ефективності.

Нова парадигма, яку пропонують К. К. Прахалад та Г. Хемел передбачає відхід від бачення організації як ланцюга створення цінності – до цінності для споживача.

Отже, показником успішності організації стає не поточний показник, а можливість лідерства на майбутніх ринках, тобто володіння унікальними ключовими компетенціями.

Наведемо узагальнення характеристик ключових компетенцій, які надали Г. Хемел та К. К. Прахалад.

Ключова компетенція – це комунікація, залучення та глибоке зобов'язання працювати поза межами організації. Це залучає багато рівнів людей та всі функції. Дослідження, які мають місце в спеціалізованих лабораторіях відбуваються без впливу на бізнес чи суспільство, але індивіди, які мають ці компетенції, змішують свої знання із знаннями інших функціоналів і таким чином, можуть бути сконструйовані нові компетенції (дослідження лазерів, наприклад). Ще однією характеристикою ключових компетенцій є те, що вони не зменшуються при використанні, на відміну від ресурсів.

До основних критеріїв ключових компетенцій Г. Хемел та К. К. Прахалад відносять такі [7, с.81]:

По-перше, вони пропонують спожива-

чам незаперечні переваги.

По-друге, основна компетенція компанії унікальна. Якщо аналогічними навиками володіють і конкуренти, основні компетенції компанії навряд чи послужать основою створення конкурентної переваги.

По-третє, компетенції компанії повинні забезпечувати їй доступ до нових ринків в майбутньому. Не можна визначати необхідні навички щодо конкретних товарів, які з розвитком технічного прогресу і зміною потреб неминуче застарівають.

Ми пропонуємо до цього переліку додати ще й автентичність (тобто приналежність визначеному організаційному середовищу). Неодноразово згадується авторами та послідовниками цього підходу така характеристика компетенції, як «захищеність від копіювання» конкурентами, тобто компетенція конструюється та впроваджується в організаційній архітектурі та втрачає сенс поза її межами.

На наш погляд, для того, аби отримати перевагу в конкурентній боротьбі, стратег має співвіднести не тільки конкурентні переваги – компетенції організації, але й зрозуміти, яким чином ці переваги вплинуть на формування критичних факторів успіху в галузі. Адже не всі компетенції мають зв'язок із поточною ситуацією на ринку.

Іншою проблемою може стати асиміляція надбань організації в сфері управління ключовими компетенціями.

Якщо в організаційному середовищі відбувається генерація, ідентифікація та розвиток компетенцій, то у разі їх появи як конкурентної переваги у відкритій взаємодії із іншими організаціями на ринку відбувається їх прояв, і на наш погляд, активне відтворення та асиміляція галузевим середовищем. Парадокс у тому, що чим більш ключова компетенція відповідає вимогам середовища (цінність, унікальність, доступ до ринку), тим більше вона помітна як для споживачів, так і для конкурентів, і тим більш вірогідним є «розмивання» її унікальності та втрата цінності у процесі копіювання іншими організаціями. Але це лише гіпотеза, адже ключові компетенції – не піддаються копіюванню за визначенням. Але ж саме захист ключових компетенцій стає проблемою у сучасні дні. Агресивні та вмотивовані конкуренти можуть отримати доступ до аналогічної інформації, можуть найняти на роботу спеціалістів приблизно однакового рівня або переманити як хед-хантери, чи можуть залучити одні й ті самі консалтингові організації, укласти ліцензійні договори, вступити в стратегічний альянс для отримання знань (прикладом є альянс Apple та Samsung) і т.д.

Можна резюмувати, що підхід до оцінки результативності організації з позиції ключових компетенцій дає більше волі у виборі ключових показників, але в той же час опоненти цього підходу стверджують, що фірма, відірвавшись від реалій, втратить сьогоднішні переваги у гонитві за стратегічною архітектурою майбутнього.

В рамках цього ж підходу необхідно назвати похідні теорії, наприклад, теорію максимізації цінності для споживача (Customer Value-Based Theory), яка перетинається у своїх витоках із вже згаданою теорією цінності фірми, теорією М. Портера та підходом з позиції ключових компетенцій. В рамках цієї теорії головним викликом для організації вважається максимізація ефективності створення цінності для споживача [15, с.165]. Цей підхід об'єднує ринково-орієнтовану культуру та підприємницьку готовність брати на себе ризик, а отже передбачає постійне зобов'язання створювати нові продукти, канали, технології та формулювати нові конкурентні стратегії та прийоми.

Вважаємо, що окремо можна говорити про теорію збалансованого підходу до організаційного розвитку (Balanced Approach). До цієї гілки досліджень слід віднести, перш за все, вже згадану теорію стейкхолдерів, але в іншому контексті. Якщо брати до уваги збалансованість як критерій прийняття рішень, то головним параметром організаційного розвитку стає баланс різноспрямованих цільових векторів організації. Вирішення цієї задачі можливо за рахунок побудови інтегрального показника ефективності за мультиплікативним або адитивним принципом. При цьому знаходження значення інтегрального показника можна отримати як аналітично, так і в графічний спосіб.

Збалансований підхід до оцінки організаційної ефективності представлений рамоч-

ною концепцією Р. Каплана та Д. Нортона, яка має назву Система Збалансованих Показників (Balanced Scorecard). Даний підхід об'єднує чотири (щонайменш) сфери оцінювання: фінансові показники, показники відносин із споживачами, показники навчання та зростання та внутрішніх бізнес-процесів [16]. Дана рамочна концепція дозволяє органічно узгодити інтереси різних стейкхолдерів та пов'язати їх із фінансовими показниками вартості компанії. При цьому зберігається гнучкість стратегічного управління, оскільки карти контролю та методи оцінювання вибудовуються індивідуально для кожної окремої організації.

Серед сучасних теорій, які превалюють наразі у теорії та практиці організаційного розвитку, можна назвати теорію доданої цінності (Added-Value Theory), яку за допомогою теорії ігор розвинули А. Брандербургер та Б. Налєбафф. Вчені наполягають на фундаментальній дуальності природи бізнесу: в той час як створення цінності передбачає кооперацію, захоплення цінності – є природно конкурентним процесом. Джерелом розвитку організації є створення додаткової цінності, яка передбачає організацію союзів із покупцями, постачальниками, робітниками та багатьма іншими. Сама така кооперація зі створення цінності дозволяє розвивати нові ринки та розширювати існуючі.

Додана цінність в даній теорії трактується як загальна цінність створена гравцем у грі мінус загальна цінність створена без гравця у грі. Таким чином, є гравці, які додають цінність, а є слабкі гравці.

Ця концепція тісно пов'язана із теорією конкурентних переваг М. Портера, оскільки виробляти товар чи послуг дешевше за конкурентів стає важливим джерелом додаткової цінності. Концепція відповідає і теорії ключових компетенцій, адже комбінація ключових компетенцій стає джерелом додаткової цінності для організації.

Що стосується методології розрахунку параметрів розвитку організації згідно цієї концепції, то поняття доданої цінності – досить широке, аби включити в себе цілий комплекс показників.

Ця теорія наразі знаходиться в процесі становлення, і тепер стратегічний менеджмент поповнився стратегією коопетиції, яка на думку Дж. Б. Даніно та Дж. Падули є такою, яка передбачає «залучення конкурентних фірм до спільного створення цінності за рахунок коопетиційної переваги на базі управління частково спільними інтересами та структурою цілей» [17, с.28].

Коопетиційна стратегія має за мету збільшення доданої цінності за рахунок залучення конкурентів до спільної кооперативної діяльності із створення конкурентних переваг.

Коопетиція нами сприймається як найвища точка розвитку організаційних цілей, оскільки таким чином досягається збалансованість більш високого порядку – не тільки у просторі інтересів ключових стейкхолдерів, але й в зоні боротьби основних конкурентів.

Окремим дискусійним питанням є пошук логіки відтворення трансформації таких цілей організаціями в своєму розвитку.

Одним з припущень є розповсюджене ствердження про залежність структури цілей організації від стадії її життєвого циклу.

Серед сучасних досліджень в сфері співвідношення життєвого циклу організації та трансформації цілей організації можна згадати модель І. Адізеса, згідно якої цілі змінюються так, як показано в таблиці 1.

Таблиця 1

Зміни цілей організацій по стадіях життєвого циклу згідно І. Адізеса

Стадія життєвого циклу	*Цілі Організації*
Залицяння	Швидка реакція на потреби ринку
Дитинство	Готівка, грошовий потік
«Давай-давай»	Збут та частка ринку
Юність	Прибуток
Розквіт	Захист доходів
Занепад	Прибуток на інвестований капітал (ROI)
Аристократизм	Власне виживання
Ранній бюрократизм	Зовнішня та внутрішня політика
Бюрократизм	Дива

Джерело: [3, с.140]:

Оскільки не всі компанії досягають стадії Розквіту, не всі організації досягають збалансованості цілей та досягнень. Розквіт

дозволяє зрівноважити цілі зростання та прибутку, але висока смертність організації на ранніх стадіях не дозволяє формулювати таку залежність як безумовний закон.

В нашому дослідженні ми спираємось на постулати організаційної екології та стверджуємо, що організація повторює в своєму онтогенезі філогенез економічної системи та відтворює в своєму розвитку еволюцію концепцій (з певною варіацією).

Проаналізовані вище підходи знаходяться у в історичному взаємозв'язку та впливають одна на одну. Ми вважаємо, що рисунок 1 надасть можливість прослідкувати взаємовплив згаданих концепцій та водночас відображає послідовність (із варіаціями) зміни пріоритетів в ході організаційного розвитку.

Як показано на рисунку 1, вищезгадані концепції пов'язані між собою, але при цьому акцентуалізація тих чи інших цілей організаційного розвитку відбувається у відповідь на поточну ситуацію та на певній стадії життєвого циклу організації. Так, на перших стадіях найважливішою задачею є максимізація прибутку, а згодом пріоритетом стає зростання обсягів виробництва та продажу.

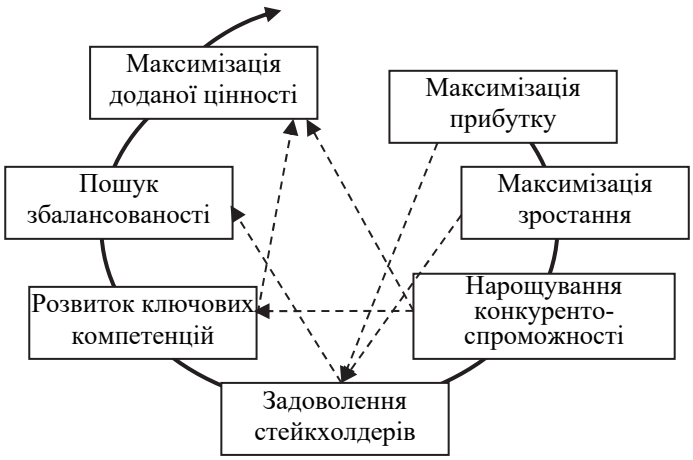

Рис. 1. Взаємозв'язок концепцій параметризації організаційного розвитку.

За умов продовження існування, цілі організації поступово трансформуються у комплексні показники конкурентоспроможності. Розпочинається гонитва за конкурентними перевагами – залежно від особливостей сегмента це будуть або низькі витрати, або унікальність характеристик товару чи послуг, що пропонується. Одночасно може відбуватися ідентифікація ключових компетенцій, які забезпечують досягнення конкурентоспроможних позицій в означених сферах. Нарощування конкурентоспроможності як напрямок дій передбачає постійний пошук та акумуляцію нових прийомів, технологій, варіантів каналів розповсюдження, інноваційних підходів, і загалом, будь-які дії, спрямовані на інноваційний розвиток. Такі зусилля мають кінцевий результат у вигляді доданої цінності, яка сприйнята споживачем як цінність. При цьому, крім споживача та постачальників, на арену інтересів організації виходять і інші стейкхолдери, від дій яких залежить можливість перейти до наступного етапу життєвого циклу. Пошук збалансованості не знаходиться в полі зору менеджерів протягом перших етапів існування організації, більше того незбалансованість розвитку організації є нормальним явищем. Але чим більше турбулентність середовища, тим більш збалансованість стає дефіцитним та бажаним станом. Таким чином, і конкурентоспроможність розглядається як інтегральний показник, який враховує інтереси стейкхолдерів, а додана цінність формується за рахунок збалансованої кооперації із конкурентами.

Таким чином ми повертаємось в своїх міркуваннях до поняття «зона толерантності», яку представив в своїй роботі П. Дойль. За П. Дойлем зона толерантності – це область ефективної діяльності компанії, в якій фірма здатна задовольнити інтереси всіх основних зацікавлених груп [3, с.28]. Цей вчений стверджував, що менеджмент має приймати рішення саме в цій зоні, інакше організація потрапляє в зону дисбалансу та ризикує занепасти.

Відштовхуючись від цього поняття, ми вважаємо за доцільне його розширити в такий спосіб: зона толерантності – це область ефективних стратегічних рішень, параметри та критерії яких вибудовані з урахуванням наслідування та взаємозв'язку сполучних та протилежних організаційних цілей для досягнення збалансованого організаційного розвитку.

Окремим дискусійним моментом дослідження з організаційного розвитку є смертність організацій. Так, наприклад, в Україні кожний рік супроводжується скороченням кількості економічно активних під-

приємств, і така висока смертність зумовлена низкою причин, аналіз яких виходить за рамки поточного дослідження. Але саме невизначеність умов існування організацій та підприємств в Україні змушує осіб, що приймають рішення, не виходити за межі цілей прибутковості та зростання, обмежуючи тим самим перевірку представленої концепції у вітчизняних умовах.

Висновки. Економічні умови існування вітчизняних організацій змушують осіб, що приймають рішення, шукати нові способи економічної діяльності – ефективні, та швидкодієві. Нажаль, здобутки закордонних компаній в галузі організаційного розвитку та стратегічного управління проходять повз увагу сучасних практиків через несхожість умов бізнес-середовища та інституціональних умов функціонування. Але, тим не менш, узагальнення підходів до цілепокладання та формування системи параметризації організаційного розвитку дозволить сформувати принципи збалансованого стратегічного управління змінами.

Література:

1. Armenakis A. A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s / Achilles A. Armenakis, Arthur G. Benedian // Journal of management. – 1999. – № 25(3). – pp. 293–315.
2. Greiner, L. E. Evolution and revolution as organizations grow / Larry E. Greiner // Harvard business review, Reprinted from 1972. – 1997. – № 76(3). – P. 55–60.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес. Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПБ. : Питер, 2007384 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер. Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005715 с.
5. Freeman R. E. Strategic Management: a Stakeholder Approach / Edward R. Freeman. – Boston : Pitman. 1984. – 276 p.
6. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. – Harvard Business Press, 1996. – 534 p.
7. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard Business Review. – 199. – May-June. – P. 79–90.
8. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Оленко, О. В. Гронь // Бізнес Інформ. – 2011. – № 8. – С. 204–207.
9. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № (6). – С. 7–11.
10. Cubbin J. Growth versus profit-maximization: A simultaneous-equations approach to testing the marris model / J. Cubbin, D. Leech // Managerial and Decision Economics. – 1986. – № 7(2). – P. 123–131.
11. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation / Robert M. Grant // California management review. – 1991. – № 33(3). – P. 114–135.
12. Perfileva O. O. The corporate social responsibility management at HEI: what strategy to choose? /, O. O. Perfileva // Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015 – P. 320–324.
13. Modigliani, F. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment / F. Modigliani, M. H. Miller // The American economic review. – 1958. № 48(3). – P. 261–297.
14. Ittner C. D. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective / Christopher D. Ittner, David F. Larcker // Journal of accounting and economics. – 2001. – № 32(1). – P. 349–410.
15. Slater S. F. Developing a customer value-based theory of the firm / S. F. Slater // Journal of the Academy of marketing Science. – 1997. – № 25(2). – P. 162–167.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the balanced scorecard to work / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – №. 92105. – P. 71–79.
17. Dagnino G. B.Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics / Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). // Second annual conference-innovative research in management in The European Academy of Management. Stockholm. – 2002, May. – 29 p.
18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль. Пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб : Издательство «Питер», 199. – 560 с.
19. Brandenburger A. M. Co-opetition / Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. – New York : Currency Doubleday. – 1996. – 288 p.
20. Brandenburger A. M. The added-value theory of business / Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff // Strategy and Business. 1997. – № 9(4). – P. 4–6.
21. Hunt S. D. A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth / Shelby D. Hunt. – Sage Publications, 1999. – 303 p.

ИЗМЕНЕНИЯ В ПРИОРИТЕТАХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ИХ ПАРАМЕТРИЗАЦИЯ

А. А. Швиндина, к. э. н., доцент, Сумской государственный университет

Статья посвящена анализу теоретических и практических подходов к определению целей организации, которые эволюционируют в условиях изменения окружения и внутренней среды. На основе обобщения данных подходов и изложения их в исторической последовательности установлено логику воспроизводства определенных принципов трансформации предприятия и организаций различных отраслей. Показано, что современная организация вбирает в себя все существующие подходы к построению приоритетов, а в условиях турбулентной среды возникает острая потребность в сбалансировании противоположных и совместимых целей организационного развития. В работе определена взаимосвязь между концепциями параметризации организационного развития и предложено расширенное понятие зоны толерантности.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, цели, параметризация, стратегия, зона толерантности.

CHANGES OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PRIORITIES AND THEIR PARAMETRIZATION

H. O. Shvindina, Ph. D (Econ.), Ass. Prof., Sumy State University

Theoretical and practical approaches to the organization goals identification, which evolve in the conditions of changeable environment, are analysed. On the basis of the generalization of the given approaches and their presentation in historically chronological order, the logic of reproduction of certain principles of enterprise and organizations of different areas transformation is set. It is shown that modern organization absorbs all the existing approaches to priorities' construction and that the actual need in balancing the opposite and matching aims of the organizational development occurs in the conditions of turbulent environment. The connection between the concepts of organizational development's parameterization is revealed and the extended definition of the tolerance zone is offered.

Keywords: organizational changes, organizational development, aims, parameterization, strategy, tolerance zone.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Васильєвою Т. А. *Надійшла до редакції 5.11.16.*