

*Н. В. Семенченко,  
д. е. н., доцент, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний технічний університет України "КПІ"*

## ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*N. Semenchenko,  
Doctor of Economics, docent, Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics,  
National Technical University of Ukraine "KPI"*

### ECONOMIC EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

*Зазначено, що ефективність — категорія складна, багатофакторна, мультиатрибутивна, нелінійна у тому сенсі, що розкладання підсумкової ефективності на лінійні причинно-наслідкові залежності між окремими показниками в системі, які характерні для наведених класичних систем оцінювання, є грубим наближенням і відображає суб'єктивну точку зору розробника на бізнес-модель організації. Досліджено, що на практиці процеси розвитку організації та людських ресурсів доволі складно виокремити в загальній діяльності організації, оскільки результат важко формалізувати, виміряти та оцінити (людський капітал організації, рівень розвитку організаційної культури), тому зазвичай вимірюються тільки ті результати, які можна виміряти та оцінити. Доведено необхідність використання математичних моделей як більш раціональних та логічних. Для обчислення ваги якісних показників запропоновано використовувати метод експертних оцінок, але з урахуванням складності доказу переважної більшості критеріїв і показників ефективності, які часто є. Враховано мультирівневу структуру розвитку, оскільки трансформація організації в цілому (холістична перспектива) забезпечується та підтримується індивідуальною та груповою участю у процесі, що іноді може заважати одне одному.*

*It is noted that the effectiveness — complicated, multifactorial, multi-attributive, non-linear in the sense that the final decomposition efficiency on linear cause-effect relationships between the various parameters in the system which are typical for the following of classical systems of assessment) is a flagrant approximation and reflects the subjective opinions of the developer on the business model of organization. It is investigated that in practice the processes of organization and human resources are difficult to distinguish in the general activities of the organization, because it is difficult to formalize the result, measure and evaluate (the human capital of the organization, the level of organizational culture), so it is usually measured only those results which can be measured and evaluated. It is proved the necessity of using mathematical models as a rational and logical. To calculate the loss of quality indicators is proposed to use the method of peer review, but given the complexity of the proof of the vast majority of benchmarks and performance indicators which are often available. It is taken into account multi-level structure of development as the transformation of the organization as a whole (holistic perspective) is provided and maintained by individuals and groups to participate in the process that sometimes can interfere with each other.*

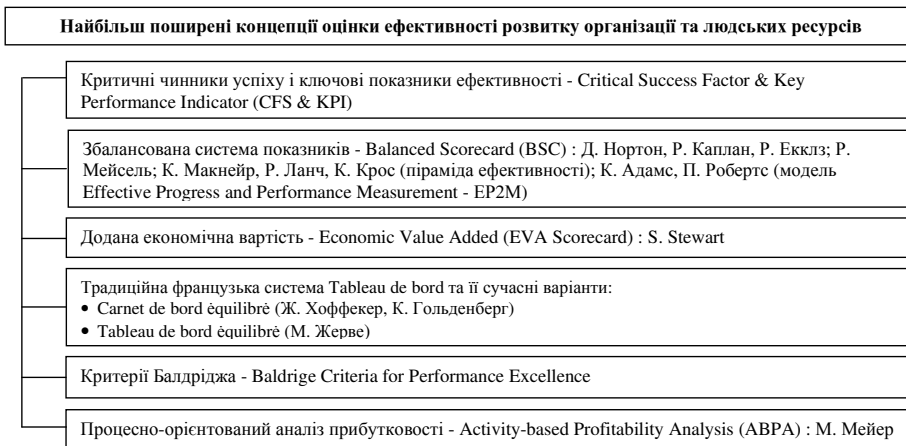
*Ключові слова: ефективність, мультиатрибутивність, критерії, структура, холістична перспектива, дисфункція, раціональність, трансформація.*

*Key words: efficiency, multi-attributiveness, criteria, structure, holistic perspective, dysfunction, rationality, transformation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі у вітчизняних та іноземних дослідженнях дуже багато уваги приділяється питанням розвитку організації та кадрового потенціалу. Організаційний розвиток розглядається не як стихійний процес, а свідомо направлений та керований, передбачає наявність діагностичних та сигнальних систем, які дозволяють оцінити процес і результат перетворень відповідно до цілей організації, її ефективного розвитку і

людських ресурсів. Актуальність дослідження інституційного аспекту оцінювання ефективності розвитку організації зумовлено розривом між теоретичними розробками і реально досягнутими результатами у сфері оцінювання ефективності організаційного розвитку. До того ж й дотепер не вдалося досягти суттєвих результатів в управлінні процесами реструктуризації, успіх проведення якої безпосередньо залежить від організаційного розвитку компанії.



— зниження придатності показників, які викликані здатністю фіксувати високий або низький рівень ефективності;

— складності застосування показників до компенсацій персоналу. Так відбувається підміна понять — "оцінювання ефективності" насправді підмінюється поняттям "оцінювання показників ефективності".

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективність — категорія складна, багатофакторна, мультиатрибутивна, нелінійна у тому сенсі, що розкладання підсумкової ефективності на лінійні причинно-наслідкові залежності між окремими показниками в системі, які характерні для на-

**Рис. 1. Концепції оцінювання ефективності розвитку організації та людських ресурсів**

Необхідність дослідження з позицій інституційного підходу також зумовлена системою оцінювання ефективності розвитку організації, що інтегрується, фінансовими та не фінансовими, оперативними і стратегічними показниками, виступає інститутом організаційної пам'яті та організаційних знань, впливаючи несемертично на процеси розвитку в організації.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ

В управлінській практиці відомо чимало концепцій оцінювання ефективності, найвідоміші серед яких подано на рис. 1. Проте, незважаючи на розвиток систем виміру та оцінювання ефективності, які досліджувалися в роботах Р. Екклза [1], Р. Каплана та Д. Нортон [2], проблема адекватної оцінювання ефективності реструктуризації залишається невирішеною.

## ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Насамперед необхідно з'ясувати відмінності між поняттям самої ефективності та ефективністю її показників. Так, серед основних недоліків наявних систем оцінювання ефективності вважають такі [3]:

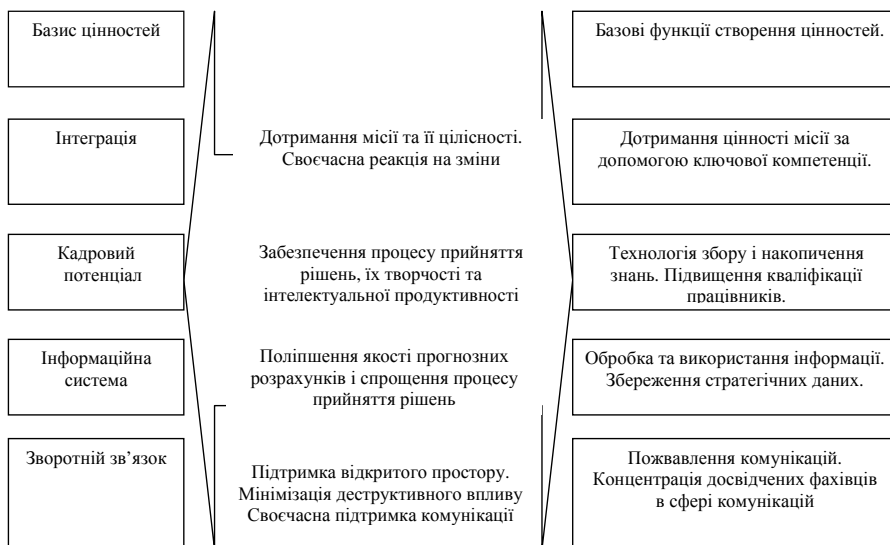
- перевантаженість різноманітними показниками (в окремих компаніях до 50—60);
- велика кількість нефінансових показників, які не містять інформацію про фінансову ефективність у майбутньому;
- приватний характер нефінансових показників, який не дозволяє поширювати їх на всю компанію;

ведених класичних систем оцінювання, є грубим наближенням і відображає суб'єктивну точку зору розробника на бізнес-модель організації [4]. Врахуємо той факт, що на практиці процеси розвитку організації та людських ресурсів доволі складно виокремити в загальній діяльності організації. Результат важко формалізувати, виміряти та оцінити (людський капітал організації, рівень розвитку організаційної культури), тому зазвичай вимірюються тільки ті результати, які можна виміряти та оцінити. У таких випадках застосовуються саме математичні моделі як більш раціональні та логічні. Для обчислення ваги якісних показників найчастіше пропонується використовувати метод експертних оцінок, але варто врахувати складність доказу переважної більшості критеріїв і показників ефективності, які часто є. Саме тому ми пропонуємо оцінювати напрями реструктуризації за допомогою інтелектуальних технологій.

У такому випадку пропонується використати раціональний підхід до реструктуризації, у межах якого реорганізація розглядається як результат свідомого раціонального вибору. Раціональним вважається суб'єкт управління, який здійснює реструктуризацію і впливає на персонал відповідно до визначеної мети та напрями реструктуризації. Раціональними є і співробітники компанії, що приймають на себе відповідальність за досягнення визначених показників. Разом із цим враховано певне обмеження раціональності, яке обумовлене політичним характером державних процесів (боротьба за владу, особисті інтереси, корупція); обмеженістю ресурсів-матеріальних та моральних; поведінкою економічних суб'єктів та випадковістю, яка пов'язана із виживанням організації (природний відбір, теорія випадкових трансформацій [5]).

Нами також враховано й мультирівневу структуру розвитку, оскільки реструктуризація організації в цілому (холістична перспектива) забезпечується та підтримується індивідуальною та груповою участю у процесі, що іноді може заважати одне одному. У цьому сенсі реструктуризація є результатом багатьох циклів розвитку процесу або його деградації на різноманітних рівнях та між ними. Тому ще одним чинником розробки стратегії реструктуризації та практичної моделі вибору напрямків є дослідження розвитку організації у динамічному оточенні.

Іноземні фахівці для визначення "розвитку організації", використовують декілька напрямів досліджень:



**Рис. 2. Схема інтеграції системи цінностей в управлінні процесом реструктуризації**

**Таблиця 1. Моделі управління розвитком**

Автор	Модель
1	2
А. Даун: «Рушійні сили росту» (1967) [9]	Одна із найбільш раних моделей, виникла на прикладі урядових комітетів. Описавши чотири різних шляхи виникнення комітетів, Даун запропонував три основних стадії росту і розвитку організації: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Боротьба за автономію: виникає до формального народження або відразу ж після нього. Вона характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси у навколишньому середовищі для досягнення «порогу виживання».</li> <li>2. Стрімке зростання: включає швидке розширення, де вітаються інновативність і креативність.</li> <li>3. Уповільнення: характеризується уточненням і формалізацією правил і процедур.</li> </ol> Ця модель представляє розвиток урядових організацій від встановлення обгрунтованості їх існування до інновацій і розширення, а потім до формалізації та контролю
Г. Ліппітт та У. Шмідт: «Управлінська участь» (1967) [10]	Одна з перших моделей життєвих циклів організації, що працює в приватному секторі. Корпорації проходять три стадії у розвитку: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Народження: створення управлінських систем і досягнення життєздатності.</li> <li>2. Юність: розвиток стійкості і репутації.</li> <li>3. Зрілість: досягнення унікальності та здатності до пристосування у змінюваніх умовах роботи.</li> </ol> Описує шість основних завдань управління, які змінюються від стадії до стадії
Б. Скотт: «Стратегія і структура» (1971) [11]	Описує три окремих типи організації в історичній послідовності. Фірми розвиваються від неформальної («шоу однієї людини») до формалізованої бюрократії, а потім – до різноманітних промислових конгломератів
Л. Грейнер: «Проблеми лідерства на стадіях Еволюції і Революції» (1972) [12]	Майбутнє організації визначено її організаційною історією більшою мірою, ніж зовнішніми силами. На доказ цього Л. Грейнер спирається на теорію європейських психологів про те, що поведінка визначається попередніми подіями, а не майбутнім. Переносячи цю аналогію на організаційний розвиток, він обговорює низку стадій, через які повинні пройти компанії, що розвиваються. Таким чином, життя організації полягає в просуванні компанії через стадії, де кожен еволюційний період створює його власну революцію. Революція – бурхливий період у розвитку організації, що вимагає серйозного перегляду методів управління. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи певного перехідного періоду
У. Торберт: «Ментальність членів організації» (1974 р.) [13]	Організаційний розвиток тісно пов'язаний з розвитком почуття спільності персоналу. Розвиток відбувається від індивідуальності і дифузності груп до почуття приналежності і причетності до колективу. При цьому не уточнюються механізми розвитку
Ф. Ліден: «Функціональні проблеми» (1975) [14]	На стадіях свого розвитку організації мають різні функціональні проблеми – адаптація до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей та підтримка зразків поведінки. Перше, на чому фокусується нова організація – це адаптація і завоювання своєї ніші в мінливому зовнішньому середовищі. В основному це досягається через інновації. Друге – це придбання ресурсів, розвиток методів роботи та процедур. Третє – надається особливе значення постановці цілей та отримання прибутку. На четвертій стадії надається значення підтримці поведінкових патернів та інституціалізації структури
Д. Кац і Р. Кан: «Організаційна структура» (1978) [15]	Модель розвитку організації на ретельній розробці організаційної побудованої структури, відповідно з цим пропонуються три основних стадії розвитку – стадія простих систем, стійка стадія організації і стадія розробки структур. Соціальні організації стали розглядатися як «відкриті» системи, які характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Головні передумови успіху організації відшукуються не всередині, а поза нею. Розуміння того, що організації є складні відкриті системи, що складаються з декількох взаємозалежних підсистем, виконує функцію методологічного принципу організації та аналізу даних, отриманих в результаті діагностики конкретної організації
І. Адісес: «Теорія життєвих циклів організації» (1979) [16]	Еволюційно-телеологічна модель організаційного розвитку, розглядає цикли організації як аналог процесів у розвитку біологічного організму. Процес організаційного розвитку уявляється як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду обов'язкових фаз (стадій). У концепції вказується на неможливість перестрибування через зазначені фази. Ця теорія концентрує увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності організації: гнучкості і керованості
Дж. Кімберлі: «Зовнішній соціальний контроль, структура роботи та відносини з навколишнім середовищем» (1979) [17]	Грунтується на вивченні створення і розвитку медичних шкіл. Перша розпізнавана стадія виникає ще до фактичного створення організації. На цій стадії відбувається вибудовування ресурсів і формування майбутньої ідеології. Все це призводить до переходу на другу стадію розвитку, що включає вибір «головних схем переміщення», найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії правила стають більш ригідними, структура – формалізованою, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища
Р. Куїнн і К. Камерон: «Інтегративна модель» (1983) [18]	Узагальнює описані вище моделі. Основний акцент у виділенні чотирьох стадій розвитку зроблено на ефективності діяльності організації та прийнятих критеріях на різних стадіях
С.Д. Бушуєв і Н.С. Бушуєва «Матрична модель збалансованого організаційного розвитку» (2002) [19]	Специфіка моделі визначається наміром розширити модель системи збалансованих показників (Р. Нортон, Д. Каплан) на багаторівневу структуру організації. У процесі розширення методи проактивного управління забезпечують баланс розвитку напрямів діяльності та рівнів організації. Модель проактивного управління будується на уявленні життєвого циклу, що має сім точок біфуркації, які провокують певні кризові явища у процесі розвитку організації.

організаційне зростання — "organizational growth", організаційний розвиток — "organizational development", організаційне проектування "organizational design" побу- дова організацій "organizational construction" — кожний з яких має свою специфіку досліджень (моделі, методи, механізми), проте можна виділити загальне ядро [6].

Розглядати організацію у термінах "особистості" (коли розвиток організації зіставляється з розвитком людини) почали ще з 60-х років ХХ ст. Дж. Гарднер [7] та А. Грейнер [8], стверджували, що всі організації індивідуальні у своєму розвитку і психологічний вік організації може значно відрізнятися від фізичного віку. А. Грейнер проаналізував етапи розвитку різноманітних організацій і довів, що нині побільшало "смертей" організацій.

Такі доводи суттєвою мірою вплинули на наше дослідження, змусивши розглянути й таке поняття як "життєві цикли організації". Особливо важливим для дослідження процесів реструктуризації є, насамперед, те, що стадії розвитку організації — це періоди життя організації в межах однотипних ціннісних настанов, які фіксують особливості управлінських задач керівництва (рис. 2). Періоди, коли організація принципово змінює цінності та орієнтацію, є фазами розвитку організації.

Потрібно враховувати логіку розвитку організації, виходячи з якої можна встановити механізми раціонального розвитку, які ґрунтуються на "раціональності" діяльності менеджерів, що розробляють і реалізують проекти реконструкції організації. При цьому нами встановлено, що будь-які дисфункції та збої у процесі реструктуризації пояснюються або дефектами вихідного проекту, або помилками, які були допущені під час його реалізації.

Також слід спиратися на логіку організаційного розвитку виходячи з уявлень організації як квазіприродної системи, що сама організовується.

Отже, нами було проведено аналіз "суб'єктно-раціоналістичного" та "природно-об'єктивістського" законів з виявленням їх недоліків.

Зазначимо, що впровадження проектів розвитку організації без урахування природних процесів може привести до порушення функціонування, і до знищення організації. Інакше кажучи, виникає проблема "організаційної цілісності". Такі параметри, як вік та історія організації, розмір організації, характер її діяльності, технології, розташування організації, навколишнє середовище, людський фактор, організаційні цінності, що розділяються співробітниками, стиль управління безумовно, враховуються під час планування організаційного розвитку та безпосередньо реструктуризації. Нами вибрано основні моделі розвитку організацій, створених в різний час, якими ми користувалися у роботі (табл. 1). Кожна з цих моделей пропонує різні підстави для управління розвитком.

Загальним висновком усіх наведених моделей є сутність розвитку — найвищого типу руху і зміни в природі і суспільстві, який пов'язаний з переходом від однієї якості (стану) до іншої, від старого — до нового [6].

На початку організаційні зміни обумовлені вибором стратегічного напрямку, який необхідно конкретизувати, наступною йде необхідність у розвитку організаційної кооперації та координації, і вже на вищій стадії розвитку організації починає відчуватися гостра потреба у зміні форм колективної роботи та створенні команд. Після цієї стадії виникає загроза "організаційної втоми", подолати яку можна тільки через трансформацію організації в цілому.

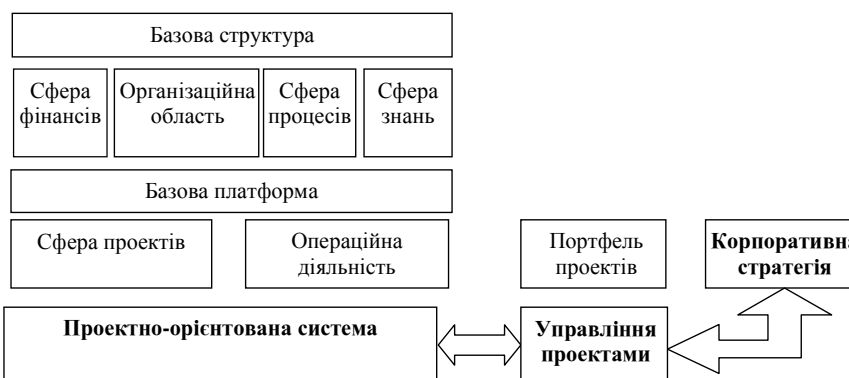


Рис. 3. Місце системи управління реструктуризацією в структурі організації

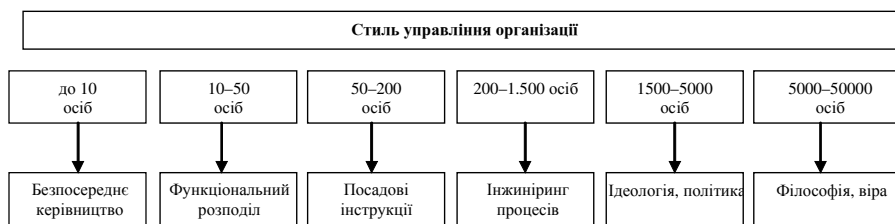


Рис. 4. Стилі управління організації

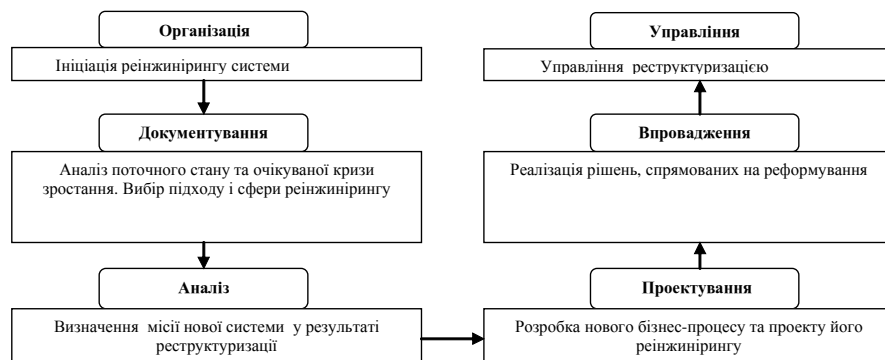


Рис. 5. Послідовність кроків реакції на кризу керівності

У процесі такої трансформації (реструктуризації) може виникнути організація, схожа на ту, в надрах якої вона зародилася, тобто організація з "традиційною" структурою. Але може виникнути й організація з "рефлексивною" структурою, в якій враховано весь накопичений досвід і в якій може виникнути механізм самонавчання організації. Усі ці кроки розвитку пов'язані з виникненням кризових (з точки зору динаміки розвитку) явищ. У точках криз системна динаміка підтримується специфічними моделями і методами, які розглядаються як інструменти стратегічного розвитку.

Рекомендовані стилі управління, що є кількісно залежними, мають орієнтовний характер і можуть змінюватися від виду бізнесу і його інновативності, рівня конкурентної боротьби на ринках компанії, технологічної

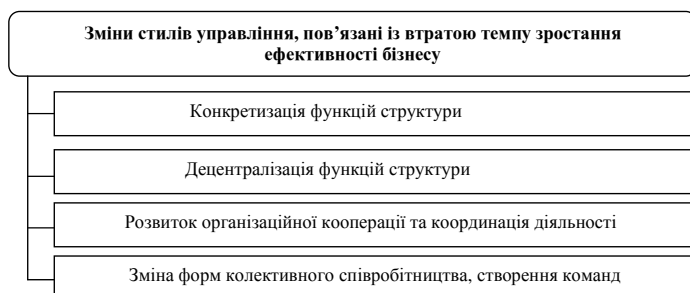


Рис. 6. Зміни стилів управління

складності та зрілості організацій в предметній області, а також систем управління.

Зазначимо, що прийняття рішення в точках біфуркації залежить від послідовності дій, які впливають на кризу керуваності (рис. 5).

Стратегіями розвитку — диверсифікацією і децентралізацією — обумовлена і системна динаміка розвитку бізнесу компанії, що реструктурується, тому важливо враховувати нелінійні ефекти, зумовлені необхідністю організаційних перебудов.

Зазначимо, що між процесом розвитку організацій та застосовуваних стилів управління організаційних структур (рис. 6), виробництва продуктів і послуг існує взаємозв'язок. У деяких випадках завершення життєвого циклу розвитку продукту провокується припиненням розвитку бізнес-процесів організації, а розвиток процесів припиняється внаслідок завершення життєвого циклу продукту. Як наслідок — або процес змінюється через реінжиніринг, виходячи на новий етап, або припиняється.

Необхідність реструктуризації в організаціях виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються і за рахунок якої парадигми управління визначають домінуючу свого функціонування. Однак від того, як буде здійснюватись процес реструктуризації, залежить "вік-зрілість" та ефективність функціонування будь-якої організації [7].

## ВИСНОВКИ

Доведено, що реструктуризація як процес суттєво впливає на формування стратегічного розвитку підприємства та його ефективність. Це зумовлено тим, що основні цілі операційної стратегії — забезпечення високих темпів реалізації продукції, зростання операційного прибутку та підвищення конкурентної позиції підприємства — пов'язані з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або факторів виробництва). Якщо загальна стратегія реструктуризації та операційна діяльність не збігаються, остання корегується відповідно до організаційних планів щодо реформування та підвищення ефективності діяльності підприємства у відповідному ринковому сегменті.

### Література:

- Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона. — М.: "Олимп-Бизнес". — 2003. — 210 с.
- Экклз Р. Манифест революции в оценке работы компаний. Изменение результативности компаний / Р. Экклз. — М.: Альпина Бизнес Букс. — 2006. — С. 32-51.
- Мейер М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard / М. Мейер. — М.: Вершина. — 2004. — 272 с.
- Катунина И.В. Оценка эффективности развития организации и человеческих ресурсов: институциональный аспект. / И.В. Катунина // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.imek.org/?q=node/1360>
- Hannan M.J. Structural inertia and organizational change / M.J. Hannan, J. Freeman. — American Sociological Review, — 1984. — 49 vol. — P. 149-164.
- Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. — СПб.: Питер, — 2001. — 509 с.
- Gardner John. Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society / J. Gardner. — Evanston, 111.: Harper, — 1963. — P. 141.
- Greiner L. E. Patterns of Organization Change / Larry E. Creiner // Harvard Business Review. — 1967. — С. 119—120.
- А. Даун: "Рушійні сили росту" (1967).
- Г. Липітт та У. Шмідт: "Управлінська участь" (1967).
- Б. Скотт: "Стратегія і структура" (1971).
- А. Грейнер: "Проблеми лідерства на стадіях Еволюції і Революції" (1972).

13. У. Торберт: "Ментальність членів організації" (1974 р.).

14. Ф. Ліден: "Функціональні проблеми" (1975).

15. Д. Кац і Р. Кан: "Організаційна структура" (1978).

16. І. Адізес: "Теорія життєвих циклів організації" (1979)

17. Дж. Кімберлі: "Зовнішній соціальний контроль, структура роботи та відносини з навколишнім середовищем" (1979).

18. Р. Куїні і К. Камерон: "Інтегративна модель" (1983)

19. С.Д. Бушуєв і Н.С. Бушуєва "Матрична модель збалансованого організаційного розвитку" (2002).

### References:

- Kaplan, R. (2003), Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju [The Balanced Scorecard. From strategy to action], "Olimp-Biznes", Moscow, Russia.
- Jekklz, R. (2006), Manifest revoljucii v ocenke raboty kompanij. Izmenenie rezul'tativnosti kompanij [Manifest revolution in evaluating the work companies. Changing the effectiveness of companies], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
- Mejer, M. (2004), Ocenka jeffektivnosti biznesa. Chto budet posle Balanced Scorecard [Evaluating the effectiveness of the business. What will happen after the balanced scorecard], Vershina, Moscow, Russia.
- Katunina, I.V. (2009), Ocenka jeffektivnosti razvitija organizacii i chelovecheskih resursov: institucional'nyj aspekt [Evaluating the effectiveness of organizational development and human resources: the institutional aspect], available at: <http://www.imek.org/?q=node/1360> (Accessed 11 March 2014).
- Hannan, M.J. (1984), "Structural inertia and organizational change", American Sociological Review, vol. 49, pp. 149—164.
- Holl, R.H. (2001), Organizacii: struktury, processy, rezul'taty [Organizations: structures, processes, results], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Gardner, J. (1963), Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society, Harper and Row, N.Y. USA.
- Greiner, L. E. (1967), "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, pp.119-120.
- Daun, A. (1967), Rushijni syly rostu [The driving forces of growth], Harper and Row, N.Y. USA.
- Lippitt, H. and Shmidt, U. (1967), Upravlins'ka uchast' [Management involved], University Associates, San Diego, USA.
- Skott, B. (1971) "Strategy and structure", Stages of Corporate Development, vol. 9371—294, pp. 125—131.
- Hrejner, L. (1972), "Challenges of leadership on the stages of evolution and revolution", Harvard Business Review, pp.37—46
- Torbert, U. (1974), Mental'nist' chleniv orhanizatsii [Mentality members of organization], Columbia University Press, N.Y. USA.
- Liden, F. (1975), "Functional problems", Administrative Science Quarterly, Vol.20, №1, P. 59—70.
- Kats, D. and Kan, R. (1978), "The organizational structure", Academy of Management Journal, vol.31(2), pp. 257—279.
- Adizes, I. (1979), Teoriia zhyytievkykh tsyklyv orhanizatsij [The theory of life cycles organizations], Organizatsionnyj Dynamics, vol. 8, pp. 3-25.
- Kimberli, Dzh. (1979), Zovnishnij sotsial'nyj kontrol', struktura roboty ta vidnosyny z navkolyshnim seredovyschem [External social control, structure of work and relationship with the environment], JosseyBass, S.Francisco, USA.
- Kuinn, R. and Kameron, K. (1983), "Integrative model", Management Science, vol.29, pp. 33—51.
- Bushuiev, S.D. and Bushuieva, N.S. (2002), Matrychna model' zbalansovanoho orhanizatsijnoho rozvytku [The matrix model of balanced organizational development], KNUBA, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2014 р.