

Организационная эффективность и гибкость в условиях инновационной экономики

Герасимов К.Б., д.э.н., доцент, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, Самара, Россия

Зубарев Н.Ю.

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, Самара, Россия

Аннотация. В статье анализируется понятие гибкости, определяемое как способность быстро реагировать, адаптироваться и преуспевать в изменяющейся среде. Предлагаются пять компонентов для будущей устойчивости и эффективности современных организаций: ориентация на будущее; сотрудничество с клиентами; итерация; эксперименты и инновации; расширение прав и возможностей. Обоснована взаимосвязь между организационной гибкостью и ценностными ожиданиями персонала для повышения устойчивости и эффективности организаций.

Ключевые слова: инновации, управление человеческими ресурсами, организационная культура, гибкость, организационная эффективность

Organizational efficiency and flexibility in an innovative economy

Gerasimov K.B., doctor of Economics, assistant professor

Samara National Research University, Samara, Russia

Zubarev N.Yu., Samara National Research University, Samara, Russia

Annotation. The article analyzes the concept of flexibility, defined as the ability to respond quickly, adapt and thrive in a changing environment. Five components are proposed for the future sustainability and effectiveness of modern organizations: future orientation; cooperation with clients; iteration; experimentation and innovation;

empowerment. The relationship between organizational flexibility and value expectations of personnel has been substantiated to increase the sustainability and efficiency of organizations.

Keywords: innovation, human resource management, organizational culture, flexibility, organizational efficiency

Цель данной статьи состоит в том, чтобы рассмотреть понятие «организационная эффективность» и стимулировать некоторые инновации в нашем мышлении. Организационная эффективность – это спорная область со многими предыдущими определениями, которые со временем изменились. Сегодняшние быстрые темпы изменений в деловой среде предполагают, что организации должны быть не просто адаптивными, но и гибкими, чтобы выжить.

В широком смысле организационная эффективность измеряет доминирующие предположения о том, что позволяет организации добиваться нужных результатов, как средств, так и целей. С точки зрения открытых систем организационная эффективность может быть рассмотрена как соответствие между внутренней средой организации и институциональной средой, которая обуславливает и задает контекст для прибыльности отрасли; и, во-вторых, как внешняя среда влияет на стратегические решения высшего руководства [4].

В своем обзоре прошлых исследований организационной эффективности Ричард и др. [8] обнаружили многомерное концептуальное представление о деятельности организации, связанное в основном с заинтересованными сторонами, неоднородными рыночными условиями и временем. Общее во многих определениях состоит в том, что для того, чтобы оставаться успешными, организации должны адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, а по мере изменения контекста, определить, что составляет успех организации и как его достичь.

Поэтому при обсуждении организационной эффективности необходимо учитывать изменяющийся характер организационной среды, моделей занятости и трудовых отношений.

Сегодня по всему миру происходят сдвиги тектонических плит политических взглядов, включая поляризацию и растущую антиглобализацию. То, что происходит, связано с мировыми моделями торговли и занятости, которые порождают победителей и проигравших в той доле выгод, которую может обеспечить экономическое развитие, о чем может свидетельствовать голосование Великобритании за Brexit.

В результате происходит трансформация рынков и источников прибыли, последствия которой трудно предсказать. Точно так же такие факторы, как глобальная экономика, пандемия, прогресс в области технологий, меняющаяся демографическая ситуация и продолжающаяся социальная и политическая турбулентность, оказывают и будут продолжать оказывать влияние на работу, на форму и характер организаций, а также на состояние трудовых отношений.

В условиях высокой конкуренции неолиберальных форм англо-американского капитализма, которые лежали в основе глобализации с 1980-х годов, поскольку глобализация обеспечила доступ к новым рынкам и более дешевым источникам производства, организации стремились к конкурентным преимуществам и росту бизнеса за счет повышения гибкости бизнеса. Считается, что гибкость позволяет организациям быстро и легко реагировать на изменения в окружающей среде, а также разрабатывать эффективные способы производства и продажи товаров и услуг и увеличения акционерной стоимости. Таким образом, во многих предыдущих определениях организационной эффективности большое внимание уделялось измерению связи между желаемым «жестким» результатом – производительностью, финансовыми результатами, акционерной стоимостью и т.д. – со средствами достижения этого посредством внутреннего согласования.

Наряду с этим стремление к гибкости бизнеса в последние десятилетия также послужило основанием для того, чтобы работодатели существенно изменили трудовые отношения «белых воротничков», с тем чтобы повысить гибкость труда и снизить затраты на рабочую силу [1]. Это стало возможным в Великобритании благодаря снижению «коллективного голоса» после сложных

производственных отношений 1960-х и 1970-х годов, в отличие от некоторых частей «социальной Европы», где права трудящихся были и остаются более защищенными.

Таким образом, старомодные «белые воротнички» – «психологические контракты», основанные на взаимной ответственности между работодателями и наемными работниками и социальном обмене результатами работы и обязательствами перед работодателем в обмен на гарантии занятости, справедливую оплату труда и возможности карьерного роста, были в значительной степени заменены более утилитарными и транзакционными отношениями между работником и работодателем, которые благоприятствуют работодателю в ущерб гарантиям занятости для работников.

Экономическая политика Великобритании также стала отражением неолиберального понятия «естественного уровня безработицы», которое постепенно вытеснило кейнсианскую концепцию полной занятости. Эта естественная норма ненаблюдаема и предположительно определяется силами спроса и предложения на рынках труда. В результате широко распространенная организационная реструктуризация, приводящая к потере рабочих мест, стала общей чертой рабочего ландшафта Великобритании, наряду с ростом сегодня различных форм нестандартной занятости, которые возлагают весь риск в трудовых отношениях на работника [2].

Сейчас есть рынок для всего, в каждом секторе. Талант не исключение. Великобритания, которая в настоящее время имеет высокий уровень занятости, имеет одни из самых ненадежных форм занятости и в этой стране легче всего уволить сотрудников. В то же время талантливые сотрудники знают себе цену, и во многих секторах наблюдается нехватка тех видов талантов, которые работодатели стремятся нанять [3].

Сама глобализация подвергается значительному давлению, требующему перемен. Кризис современного капитализма, который был отмечен глобальным финансовым спадом, начавшимся в 2008 году, ставит в центр внимания этику бизнеса и споры о том, останется ли модель акционерной стоимости,

доминирующей в XXI веке. Угрожающие торговые эмбарго, миграционный кризис в Европе, Brexit, угрозы международной системе, основанной на правилах, дестабилизируют политический и деловой ландшафт.

Осведомленность общественности о вреде, наносимом окружающей среде массовой индустриализацией, такой как загрязняющее воздействие пластмасс, растет и находится в центре внимания средств массовой информации. Бренды больше не могут позволить себе роскошь уклоняться от своих корпоративных обязанностей по отношению к тем сообществам, которым они служат. Репутация компании может быть быстро разрушена, если она будет связана с эксплуатацией слабых или с намеренным пренебрежением этикой и окружающей средой. Несмотря на это, мышление об акционерной стоимости и связанная с ним практика по-прежнему преобладают [5].

Однако следует ожидать, что нынешняя ситуация вскоре изменится. Сегодняшняя цифровая или «четвертая промышленная революция» выводит нас из эпохи так называемого «маневренного» «гибкого» производства, когда организации стремятся к ещё большей гибкости и глобальному охвату с большей скоростью, к миру, в котором доминирует поиск самой организационной гибкости.

Цифровизация трансформирует бизнес-ландшафт с экспоненциальной скоростью, сокращая горизонт планирования, способствуя развитию виртуального мира, открывая новые рынки, увеличивая ассортимент и характер продукции и конкуренции, а также ожидания клиентов в отношении персонализированных продуктов и услуг по низким ценам. Это означает, что бизнес-модели должны постоянно обновляться, поскольку вчерашние модели успеха вряд ли помогут организациям процветать в будущем. Поскольку устойчивое конкурентное преимущество неуловимо, организации должны быть способны генерировать множество временных преимуществ, и это связано со скоростью и инновациями.

Цифровизация стимулирует инновации во многих областях. Появляются новые виды бизнеса и услуг, такие как цифровой маркетинг, а также новые виды

преступности и ее противоядия в виде кибербезопасности. Многие потребители теперь полагаются на тот или иной цифровой канал для взаимодействия с компаниями. Многие компании внедряют новые цифровые приложения, продукты и инструменты, которые позволяют им собирать и анализировать данные о клиентах и превращать полученные данные в решающие передовые действия, которые могут помочь улучшить взаимодействие с клиентами и деловыми партнерами. Действительно, клиенты все чаще рассчитывают на совместное создание и персонализацию производимых для них продуктов.

Для компаний, которые хотят выжить и процветать, скорость и инновации имеют решающее значение, поэтому во многих секторах растет потребность в организационной гибкости. Под гибкостью подразумевается способность организации быстро реагировать, адаптироваться и процветать в изменяющейся среде. Ключевые принципы гибкости включают в себя:

- сильная ориентация на будущее – предвидение изменений и реагирование на них, способность сканировать и интерпретировать потенциальные тенденции и угрозы;

- сотрудничество с клиентами;

- итерация;

- эксперименты и инновации;

- расширение прав и возможностей.

Например, в управлении программами и проектами вместо традиционного «водопадного» планирования (относительно линейный и последовательный подход к проектированию, распространенный в инженерии или разработке программного обеспечения, при котором деятельность протекает через этапы концепции, инициации, анализа, проектирования, строительства, тестирования, развертывания и обслуживания) и интенсивного документирования длительных проектов в настоящее время больше внимания уделяется экспериментам и коротким итерациям с участием заказчика, а также ранним выпускам новых продуктов для оценки обратной связи с клиентами и соответствующей корректировки.

Кроме того, со скоростью, экспериментами и инновациями приходят не только прорывы, но и ошибки. Вот почему одной только гибкости недостаточно, но необходима и устойчивость. Это способность оправиться от ошибок и говорить о надежности систем; способность сопротивляться, поглощать и реагировать, даже изобретать заново, если это необходимо, в ответ на быстрые и/или разрушительные изменения, которых нельзя избежать. Ключевые связанные понятия включают в себя:

- вовлеченность – активное вовлечение и участие сотрудников на всех уровнях в разработке стратегии и принятии решений, что связано с отношением к людям как к взрослым и дает сотрудникам сильную заинтересованность в поиске решений для организации и ее заинтересованных сторон;

- общая цель – объединяющий элемент, в котором люди могут иметь веру в то, что их усилия и жертвы стоят того, чтобы закрепить твердую приверженность организации и желание добиться хороших результатов для заинтересованных сторон;

- обновление – сосредоточенность и надежда, обеспечивающая воодушевляющую перспективу для сотрудников и других заинтересованных сторон, переживающих постоянные изменения, которые выходят за рамки простой экономии затрат;

- обучение – механизмы для изучения и повышения производительности с течением времени, активного экспериментирования, изучения того, что работает, и использования знаний между подразделениями, которые позволяют организациям избегать дублирования и повторения ошибок прошлого, а также развивать возможности, необходимые для процветания в динамичном контексте;

- управление рисками – сбалансированный подход, направленный на защиту организации от предсказуемых и ненужных рисков, но также нацеленный на развитие способности суждения и принятия рисков, необходимых на всех уровнях для обеспечения более широких возможностей, оперативности реагирования клиентов, создания возможностей и инноваций;

- сети (сообщества) – которые максимизируют возможности и ресурсы организации за пределами жестких ограничений и позволяют получить доступ к новым идеям, рынкам, партнерам и талантам;

- вовлеченность и благополучие сотрудников – это то, что позволяет людям получать удовольствие от своей работы и чувствовать себя ценными; в результате они здоровы, готовы и способны выполнять свою работу наилучшим образом для организации и ее заинтересованных сторон.

Таким образом, устойчиво гибкая организация имеет:

- организационную культуру и структуру, способствующие изменениям в контексте ситуации, с которой она сталкивается;

- персонал, который готов и способен отдать все самое лучшее на устойчивой основе;

- установка на обучение в основном бизнесе и лежащие в его основе бережливые и гибкие процессы и процедуры для стимулирования инноваций.

В организациях, где гибкость понимается как принятие новых подходов к управлению программами, методам бережливого управления и командным структурам, проблемы расширения гибкости в масштабах всей организации огромны. Это связано с тем, что гибкость – это гораздо более широкое явление, которое обычно требует серьезных изменений культуры в обычных организациях, а также изменений менталитета и навыков на всех уровнях.

В конце концов, многие из основных барьеров на пути организационной гибкости являются культурными, причем неформальное всегда превосходит формальное. Например, отсутствие способности действовать может быть институциональным, с жесткой бюрократической практикой и рутинной, предлагающей мало поддержки для экспериментов и обучения.

Иерархические структуры, как правило, порождают иерархические практики, «изолированное» поведение и нежелание сотрудничать с другими, а также конфликты – межличностные, внутри процесса развития и внутри бизнес-процесса. Отсутствие координации и синхронизации между проектными инициативами может привести к дублированию и напрасной трате усилий.

Управление может быть чрезмерно и негибко сфокусировано на управлении рисками и поддержании статус-кво по сравнению с принятием рисков и инновациями. Это может быть недостаток инвестиций и отсутствие руководителей команд с необходимыми навыками и подготовкой.

Другие барьеры отражают менталитет – часто краткосрочную ориентацию руководителя, неприятие риска, политику и руководство сверху вниз, которые игнорируют голоса снизу. Многим лидерам не хватает умения справляться со сложностями, и особенно руководить людьми в процессе перемен. И если мотивацией для перемен является сокращение затрат, а не инновации и рост, неудивительно, что сотрудники вряд ли будут чувствовать себя вдохновленными и вовлеченными. Уорли и др. [9] утверждают, что более трудным препятствием является принятие альтернативной экономической логики и согласование идентичности фирмы. Большинство менеджеров и руководителей понимают необходимость большей гибкости, но отказываются от идеи, что способность к изменениям – это конкурентное преимущество, а не эффективность, дифференциация или рост.

Это говорит о том, что новые стили и навыки лидерства необходимы как для привлечения, так и для вдохновения сотрудников на самоотдачу. Такое лидерство сыграло бы свою роль в создании открытой и гибкой культуры, обеспечивало бы направление, создавало общее чувство цели, стимулировало бы расширение возможностей, обучало и развивало командный потенциал, а не командование и контроль.

Тем не менее на практике все еще актуальны многие традиционные инструментальные способы управления и руководства, причем люди часто рассматриваются как средство достижения цели акционерной стоимости. С точки зрения трудовых процессов, автоматизация, большие данные и искусственный интеллект – все это дает работодателям возможность заменить и/или постоянно контролировать человеческую деятельность, предоставляя им беспрецедентную власть над своими сотрудниками.

Многие работодатели уже используют возможность «повышения эффективности» для сокращения численности своей рабочей силы и используют подходы к гибкости, которые приносят пользу только работодателю. В частности, в среде государственных услуг, которая, как правило, недофинансирована, многие работодатели ценят эффективность и экономию затрат выше приверженности повышению квалификации и использованию персонала более рентабельными способами. А когда сотрудники лишены какой-либо гарантии занятости и не имеют возможности развиваться дальше, они, как правило, цепляются за то, что знают, и держат свои лучшие идеи при себе на случай, если им понадобится «спрыгнуть с корабля».

И наоборот, поскольку цифровизация фактически наделила клиентов полномочиями, фирмы, которые хотят добиться успеха, должны быть в высшей степени ориентированы на клиента – способны предвидеть и совместно создавать с клиентами продукты и услуги, которые они требуют. Времена, когда бренды могли доминировать на рынке и предлагать клиенту небольшой выбор, давно прошли. Особенно в тех секторах, где высоко ценятся инновации и обслуживание клиентов, все чаще признается, что повышение ценности исходит от людей, работающих вместе с машинами. В таких условиях работодатели все чаще ставят человека в центр своих стратегий роста [7]. В конце концов, именно люди на переднем крае обслуживания клиентов, скорее всего, будут держать руку на пульсе следующей тенденции.

Перед человеческими ресурсами стоит парадоксальная задача, заключающаяся как в сокращении расходов на персонал, так и в попытке повысить приверженность персонала и его готовность к работе. Практика управления персоналом, направленная на обеспечение гибкости рабочей силы и сокращение расходов на персонал, привела к тому, что контроль за трудовыми отношениями перешел в руки работодателей. К ним относятся управление служебной деятельностью, которое подвергает тщательному анализу результаты работы людей (и гарантии занятости); оплата труда, связанная с

производительностью труда, и рост числа краткосрочных контрактов, а не постоянных возможностей трудоустройства.

Сфера охвата и масштабы деятельности по согласованию также должны быть широкими. При обсуждении организационной гибкости основное внимание обычно уделяется структурам, но их не следует рассматривать изолированно.

Различные термины описывают «постбюрократическую» организацию, которая призвана быстро и легко адаптироваться к изменениям внешней среды. Они включают в себя «двустороннюю организацию», «создание знаний», «высокоэффективные рабочие системы», «компания без границ» и организации «созданные для перемен». Вместо того чтобы быть фиксированными структурами, организации все больше становятся ориентированными на конкретные задачи органическими структурами, характеризующимися небольшим основным центром и альянсами с поставщиками и клиентами. Например, *Nike* – это, по сути, дизайнерская и бренд-маркетинговая компания, производство продукции которой осуществляется на аутсорсинге.

Недавние примеры новых типов адаптируемых командных структур включают *ING Bank* и *Spotify*, которые приняли гибкие структуры, которые также сознательно позволяют обмениваться знаниями по всей организации. В рамках таких гибких структур многочисленные, стабильные, самоорганизующиеся команды, часто совместно расположенные, работают в плоских и бережливых структурах над проектами или программами работы с высокими ставками, в которых весь процесс ориентирован на клиента и/или продукт.

Существует сильное межорганизационное сотрудничество; гибкие и неформальные механизмы сосуществуют с формальными, интеграционными механизмами и ролями, в то время как команды эффективно координируют свои действия с другими подразделениями.

В гибких организациях люди понимают и активно участвуют в успехе бизнеса. У них есть четкие цели, высокая степень автономии, а также навыки и знания, необходимые для создания ценности для клиентов – без ежедневного

управленческого контроля. Существует постоянная обратная связь и четкая ответственность за результаты на уровне бизнес-единиц, функций, команд и отдельных лиц. Люди знают, как их работа способствует успеху в бизнесе, и разделяют успех в бизнесе. Существует общее (и распределенное) руководство; решения должны основываться на диалоге и консенсусе, а не на авторитете. Команды делятся опытом обучения, экспериментируют и тестируют, тестируют и применяют методы повышения производительности.

Если организационная эффективность эквивалентна активной адаптации к изменяющимся условиям, то современные тенденции в более широком контексте предполагают, что старые определения организационной эффективности, основанные на предоставлении только акционерной стоимости, нуждаются в пересмотре, чтобы включить более сильный акцент на «средства» для другого набора «целей».

Все чаще ставится под сомнение роль и назначение бизнеса в неолиберальной экономике. Учитывая многочисленные корпоративные скандалы, нынешняя модель выглядит морально несостоятельной. Растет политическое осознание важности устойчивого развития и необходимости коллективной работы по защите окружающей среды. Современный бизнес-ландшафт все чаще описывается как «экономика сотрудничества», когда организации работают вместе, несмотря на границы. Даже М. Портер, один из главных защитников теории акционерной стоимости, теперь выступает за «общую стоимость» для более широкого круга заинтересованных сторон, не в последнюю очередь клиентов и сотрудников.

В связи с этим возникает вопрос о том, что сегодня означает быть высокоэффективной, устойчивой и эффективной организацией. Какова организационная цель и во имя чего предпринимаются организационные усилия? Призыв к более широкой подотчетности усиливается с каждым годом, а способность привлекать организации к ответственности за их нефинансовые показатели улучшается с каждым годом. Хотя достижение хороших финансовых результатов остается важным. В работе [6], утверждается, что организации также

должны нести более широкую ответственность за другие важные результаты, которые они производят. Они должны хорошо работать в финансовом, экологическом, социальном плане и в том, как они относятся к своим сотрудникам. Для некоторых это предполагает использование тройной итоговой линии (прибыль, люди, планета), в то время как другие фокусируются на четырехкратной итоговой линии (люди, прибыль, планета и прогресс или инновации).

Для увеличения гибкости требуется сильное руководство сверху и решимость поощрять совместное лидерство на всех уровнях. Наделение полномочиями должно быть подлинным, чтобы оно работало. Нет никакого смысла поощрять людей к экспериментам, ответственности и разумному риску, если они получают суровое наказание в первый раз, когда что-то идет не так.

Лидеры, в частности, должны сигнализировать об изменениях и подкреплять новые культурные подходы своим собственным поведением. Процесс изменений должен отражать особенности гибкости, включая гибкость, прозрачность, скорость и высокую вовлеченность. Организационная эффективность все больше зависит от эффективной коммуникации между субкультурами и границами.

Сегодня, когда характер труда и рабочее место в инновационной экономике, основанной на знаниях и услугах, претерпевают значительные преобразования, требования и возможности гибкости означают, что организационная эффективность должна быть пересмотрена, чтобы отразить важность людей и организационной культуры для успеха бизнеса. Гибкость требует изменений для всех, и поэтому непрерывное обучение является жизненно важным компонентом.

Лидерство гибких организаций требует кардинального изменения традиционных подходов к лидерству, причем гораздо большее внимание, чем в прошлом, уделяется культурным преобразованиям. Гибкость и устойчивость должны основываться на прочных основах более взаимного подхода заинтересованных сторон к трудовым отношениям. Чтобы быть надежным в

оказании помощи в создании эффективной гибкой организации, сами человеческие ресурсы нуждаются в переосмыслении.

Библиографический список

1. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты науки управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – №4. – С. 4-17.

2. Герасимов Б.Н. Построение систем управления организациями на основе типовых методологических подходов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – №3. – С. 121-131.

3. Данфорд Р., Чуганесан С., Грант Д., Палмер Я. Гибкость как обоснование организационных изменений: дискурсивный подход // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 4. – С. 282-293.

4. Сивараман Р., Рачка М. Переход от индивидуальной к организационной гибкости // Управление проектами и программами. – 2018. – № 3. – С. 186-193.

5. Щепетова С.Е. Архетипы организационного управления и системные эффекты // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т.6. – № 8. – С. 37-42.

6. Забелин Б.Ф., Забелин Н.Б., Метелев П.С. Проблемы развития организационной структуры предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 7 (72). – С. 505-511.

7. Лаптев Е.А. Управление по ценностям: последствия для обучения // Управление развитием персонала. – 2014. – № 2. – С. 108-115.

8. Richard P.J., Coltman T.R., Keating B.W. Designing IS service strategy: An information acceleration approach // European Journal of Information Systems. – 2012. – №1(21). – P. 87-98

9. Worley C.G., Zardet V., Bonnet M., Savall A. The Beginnings of Agility at Brioche Pasquier // Global Business and Organizational Excellence. – 2016 – №6 (35). – P. 6-24.

References

1. Gerasimov B.N. Methodological tools of management science in social and economic environments // *Management and Business Administration*. – 2020. – №4. – P. 4-17.
2. Gerasimov B.N. Building management systems for organizations based on standard methodological approaches // *Management and Business Administration*. – 2019. – №3. – P. 121-131.
3. Dunford R., Chuganesan S., Grant D., Palmer J. Flexibility as a Rationale for Organizational Change: A Discursive Approach // *Corporate culture management*. – 2013. – № 4. – P. 282-293.
4. Sivaraman R., Rachka M. Moving from Individual to Organizational Flexibility // *Project and program management*. – 2018. – № 3. – P. 186-193.
5. Shchepetova S.E. Organizational Management Archetypes and Systemic Effects // *Economics and Management: Problems, Solutions*. – 2018. – Vol. 6. – № 8. P. 37-42.
6. Zabelin B.F., Zabelin N.B., Metelev P.S. Problems of the development of the organizational structure of enterprises // *Economics and Entrepreneurship*. – 2016. – № 7 (72). – P. 505-511.
7. Laptev E.A. Management by values: implications for learning // *Personnel development management*. – 2014. – № 2. – P. 108-115.
8. Richard P.J., Coltman T.R., Keating B.W. Designing IS service strategy: An information acceleration approach // *European Journal of Information Systems*. – 2012. – №1(21). – P. 87-98
9. Worley C.G., Zardet V., Bonnet M., Savall A. The Beginnings of Agility at Brioche Pasquier // *Global Business and Organizational Excellence*. – 2016. – №6(35). – P. 6-24.