

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Опанасюк Ю.А.,

канд. екон. наук, старший викладач кафедри управління
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
yu.opanasiuk@management.sumdu.edu.ua

Марин М.В.,

аспірант кафедри управління
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
m.maryn@management.sumdu.edu.ua

В роботі зроблений бібліометричний аналіз наукових робіт по визначенню понять «організаційні зміни» («organizational changes») та «невизначеність» («uncertainty»). Виявлено стійке збільшення уваги до проблем управління організацією в умовах невизначеності. Що підкреслює актуальність теми дослідження та пошуку взаємопов'язаних перспективних напрямків для майбутніх досліджень. Зростання публікаційної активності дало змогу провести якісний аналіз на основі вибірки з 515 публікацій (статей і матеріалів конференцій), автори яких досліджують організаційні зміни в умовах ризику. Статті були відібрані з Web of Science в систематичному процесі пошуку та відбору за останні 5 років задля отримання найбільш сучасних на актуальних поглядів на проблему. Аналіз показує, що не зважаючи на те, що основна кількість відповідних публікацій з часом зростає, але загалом міститься в журналах, пов'язаних з екологією та екологічним менеджментом. На основі відібраних публікацій за допомогою програми VOSviewer отримані результати аналізу були візуалізовані для забезпечення кращого розуміння ключових контекстуальних напрямків та авторів наукових досліджень, публікаційної активності за роками та відповідну кількість цитувань.

Невизначеність розглядається як фактор, який затримує процес прийняття рішень. Менеджер з управління ризиками часто розглядає невизначеність з точки зору процесу прийняття рішень, оцінюючи помилки, пов'язані з рішеннями, та витрати. Важливими компонентами аналізу невизначеності є якісний аналіз, який ідентифікує невизначеність, та кількісний аналіз впливу невизначеності на процес прийняття рішень та комунікацію. Аналіз невизначеності залежить від проблеми. Таким чином, аналіз невизначеності, який застосовується в екологічній, економічній та загальній літературі, охоплює широкий спектр різних методів. Враховуючи отримані результати, аналіз невизначеності варіюється від простих описових процедур до кількісної оцінки невизначеності та більш офіційних процедур, заснованих на прийнятті рішень. В роботі авторами детально визначено та проаналізовано поняття «невизначеність» з точки зору його сутності та структури.

Мета роботи: вивчення теоретичних основ визначення поняття «організаційні зміни» та «невизначеність»

Ключові слова: бібліометричний аналіз, систематичний огляд, невизначеність, управління змінами, ризик.

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-11

ВСТУП

Управління змінами є ключовим фактором для успішної оцінки системи якості та розвитку організації. Важливо розуміти те, що результатами змін можуть бути перетворення організації як наслідок реагування на внутрішні або зовнішні фактори. Процес управління змінами надає можливість контролювати розвиток організації та коректувати введення інновацій. Актуальність даного дослідження обумовлена тим, що зміни в межах організації відбуваються постійно.

В процесі організаційних змін менеджерам потрібно бути схильними до ризику. Бо управлінський ризик є критичним аспектом стратегічного управління. В організації конкурентоспроможність напрямків розвитку залежить від того на скільки ефективні та сучасні зміни відбуваються. Тому, управління змінами є однією із найактуальніших бізнес-технологій у сфері управління. Водночас, як відзначають багато фахівців [6; 11; 16], даний процес є одним із найскладніших. Він вимагає великої кількості знань та навичок від керівника. Умови ринку постійно змінюються,

додаючи цьому факту особове значення в сучасному підприємстві, тому робота в цьому напрямку дозволяє адаптуватися до безперервних змін.

Розглянемо види організаційних змін, які мають вплив на організації. У залежності від джерел, що впливають на підприємство, Cao, Q., Simsek, Z., Jansen, J., Hoskisson, Robert E. виділяють наступні типи змін: породженні зовнішньою та внутрішньою середою. Розглядають також зміни за критеріями ймовірності - спонтанні та цілеспрямовані [6;12]. У залежності від підходу до управління змінами класифікуються такі зміни, як еволюційні та революційні. У сучасних умовах на зарубіжних підприємствах існують особисті зобов'язання, які пов'язані з управліннями змінами.

У статті проаналізовані наукові джерела по тематиці «Впровадження організаційних змін в умовах невизначеності», зв'язки між співавторами та проведений аналіз ключових слів. Розширений пошук публікацій з досліджень управління підприємством в умовах невизначеності в пошуковій системі проведено з використанням ключових слів: «невизначеність» (uncertain*), «управління» (manag*), «зміни» (chang*) в назвах / темах наукових публікацій. При пошуку за запитом «Тема» за останні 5 років пошукова система загалом видала 8430 документів.

Всі вони відносяться до різних областей науки. Найбільша кількість статей присвячено таким сферам як: Екологічні науки і дослідження (2667 публікацій), Водні ресурси (1101 публікація), Менеджмент (515 публікацій), Зелені наукові технології (447 публікацій) та інші.

Для дослідження були вибрана саме 515 публікацій по темі «Менеджмент». Розподіл їх по роках наведено на рис. 1.

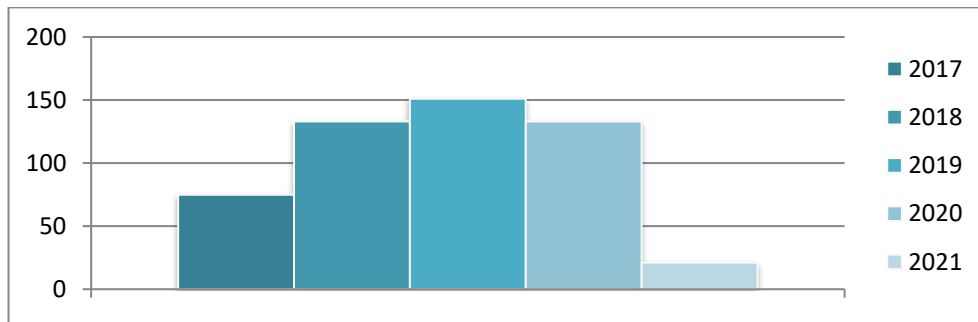


Рисунок 1 - Загальна кількість публікацій з 2017 р. по 2021 р. (Джерело: складено на основі бази даних Scopus)

Протягом останніх 5 років спостерігається збільшення щорічної кількості публікацій. Стійке зростання кількості публікацій з управління підприємством в умовах невизначеності свідчить про інтерес до цієї теми у науковому середовищі.

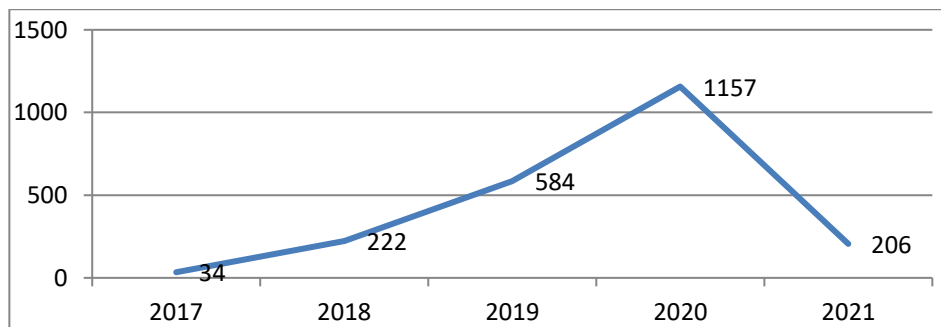


Рисунок 2 - Загальна кількість цитувань з 2017 р. по 2021 р. (Джерело: складено на основі бази даних Scopus)

У таблиці 1 наведено ТОП-10 найбільш цитованих досліджень за обраною тематикою за останні 5 років.

Таблиця 1. - 10 найбільш цитованих досліджень за тематикою з 2017р. по 2021 р.

Всього цитувань	Назва	Автори	Видання, рік
72	Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda	Hoskisson, Robert E.; Chirico, Francesco; Zyung, Jinyong (Daniel); Gambeta, Eni	Journal Of Management, 2017
64	Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action	Shepherd, Dean A.; McMullen, Jeffery S.; Ocasio, William	Strategic Management Journal, 2017
61	An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context	Carayannis, Elias G.; Grigoroudis, Evangelos; Del Giudice, Manlio; Della Peruta, Maria Rosaria;	Journal Of Knowledge Management, 2017
39	Cross-border acquisitions by state-owned firms: how do legitimacy concerns affect the completion and duration of their acquisitions?	Li, Jing; Xia, Jun; Lin, Zhouyu	Strategic Management Journal, 2017
38	Bricks and Mortar in a Borderless World: Globalization, the Backlash, and the Multinational Enterprise	Kobrin, Stephen J.	Global Strategy Journal, 2017
38	A quantitative model for disruption mitigation in a supply chain	Paul, Sanjoy Kumar; Sarker, Ruhul; Essam, Daryl	European Journal Of Operational Research, 2017
37	Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics	Ahn, Joon Mo; Minshall, Tim; Mortara, Letizia	R & D Management, 2017
36	Stakeholder pressures and corporate climate change mitigation strategies	Cadez, Simon; Czerny, Albert; Letmathe, Peter	Business Strategy And The Environment, 2019
30	Decision support models in climate policy	Doukas, Hans; Nikas, Alexandros	European Journal Of Operational Research, 2020
30	The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models	Visnjic, Ivanka; Neely, Andy; Jovanovic, Marin	Technovation, 2018

Джерело: складено на основі бази даних Scopus.

Найбільш цитованої (72 цитування) є стаття «Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda» авторів Hoskisson, Robert E. ; Chirico, Francesco; Zyung, Jinyong; Gambeta, Eni. У цьому дослідженні автори проводять огляд досліджень з теорії агентських відносин і прийняття управлінських ризиків. В роботі розглядаються такі основні теорії, як поведінкова теорія фірми, теорія перспектив, поведінкова модель агентства і пов'язана з нею перспектива соціально-емоційного багатства, а також теорія верхніх ешелонів.

У статті Shepherd, Dean A.; McMullen, Jeffery; Ocasio, William автори розглядають узгодження процесів прийняття рішень як зверху вниз, так і знизу вгору. В дослідженні розроблена модель, за допомогою якої топ-менеджери формують переконання про можливість стратегічних дій в залежності від розподілу тимчасової і постійної уваги. Зокрема, ця модель уваги дає уявлення про те, як розподіляється увага топ-менеджера для виявлення потенційних можливостей, пов'язаних зі зміною навколишнього середовища. Така поведінкова модель досліджує різні способи залучення уваги, які впливають на ймовірність формування переконань про радикальні і додаткові можливості, які потребують стратегічних дій .

У статті Carayannis, Elias G.; Grigoroudis, Evangelos; Del Giudice, Manlio; Della Peruta, Maria Rosaria представлена спроба вивчити взаємозв'язок організаційних процедур як циклу, в якому придбання знань і компетенції навчання формують і підвищують організаційний інтелект фірми, що призводить до стійкої конкурентоспроможності та сталого підприємництва.

Аналіз авторської структури потоку документів показує, що до досліджень питань, пов'язаних з організаційними змінами, звертався широке коло авторів (Hoskisson, Robert E.; Shepherd, Dean A.; Carayannis, Elias G.; Carayannis, Elias G.; Doukas, Hans). В роботі розглянуто статті з обраної тематики за 5 останніх років та зроблені висновки, що найбільш продуктивними є автори з США (93 документа, 605 цитувань), Англії (78 документів, 445 цитувань) і Китаю (46 документів, 221 цитування).

Візуалізація даних була здійснена за допомогою VosViewer. Так, на рисунку 3 наведено взаємозв'язки, що існують між країнами, вчені з яких мають найбільшу публікаційну активність у рамках досліджуваної тематики.

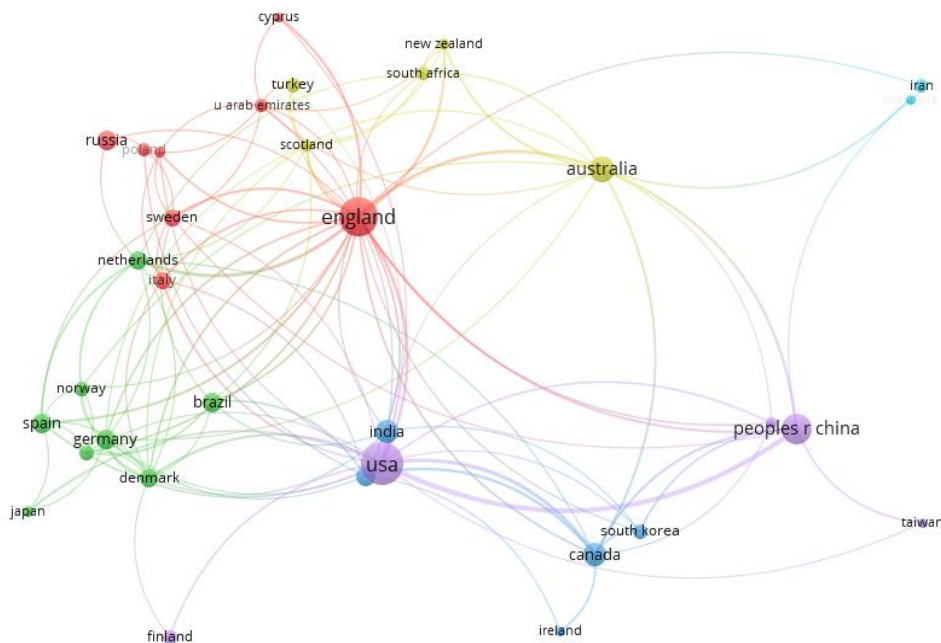


Рис. 3. Зв'язки між країнами за досліджуваною тематикою з 2017 р. по 2021 р. (Джерело: складено на основі бази даних Scopus).

Для ідентифікації найчастіших ключових слів, що мають відношення до досліджуваної тематики, була сформована мережа взаємозв'язків між ними (Рис. 4). Загалом нараховується 65 ключове слово, що зустрічаються найчастіше.

Найпоширенішими ключовими словами є: «uncertainty» – 109 зв'язків, сила зв'язків – 550, «management» – 120 зв'язків, сила зв'язків – 548, «performance» – 98 зв'язків, сила зв'язків – 499, «model» – 45 зв'язків, сила зв'язків – 198, «innovation» – 43 зв'язків, сила зв'язків – 194, «impact» – 39 зв'язків, сила зв'язків – 175, «framework» – 31 зв'язків, сила зв'язків – 162. Загалом маємо 6 основних кластерів.

У статті стратегічна невизначеність стосується невизначеності на рівні організації, таких як причини змін, планування та майбутнє спрямування організації, її стійкість, характер ділового середовища, з яким організація зіткнеться, тощо. Сіас та Вайерс (Sias and Wyers) у дослідженні щодо невизначеності серед працівників новоствореного бізнесу виявили, що невизначеність майбутньої життєздатності організації була особливо високою [18].

Подібним чином зміни в уряді створюють невизначеність серед працівників державної служби, вплив зміни політики (наприклад, приватизації, скорочення фінансування) на стратегічний напрямок організації. В контексті змін персонал може відчувати невпевненість через нерозуміння причин змін або загального характеру змін. Невизначеність часто відображає відсутність чіткого бачення чи стратегічного керівництва лідерами змін.

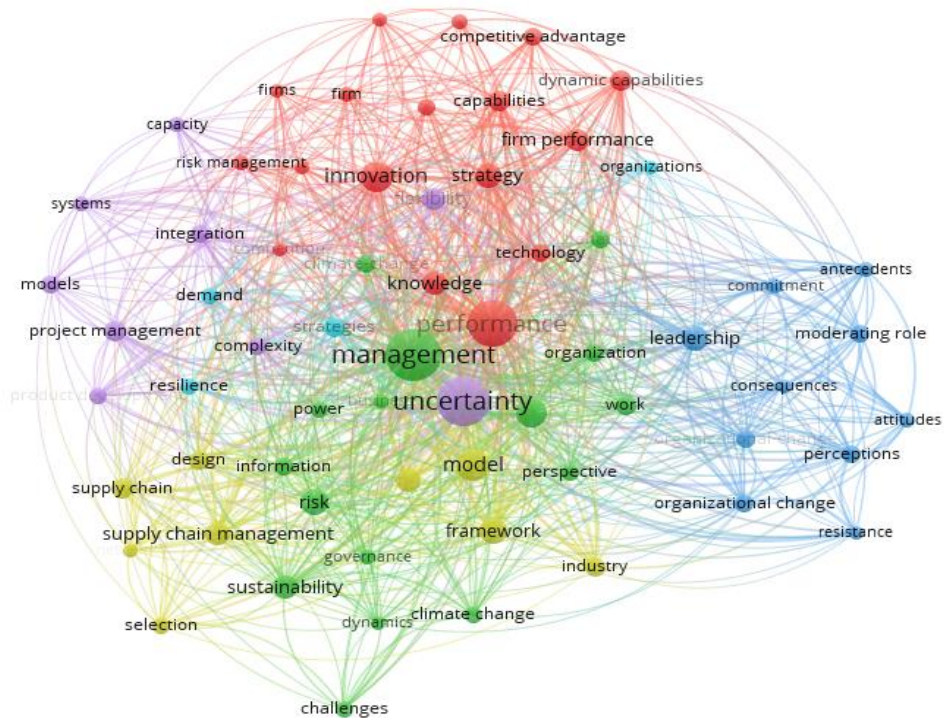


Рис. 4. Зв'язки між ключовими словами публікацій у межах досліджуваної тематики з 2017 р. по 2021 р. (Джерело: складено на основі бази даних Scopus)

Більшість процесів в організаціях дуже взаємозалежні. Виділяють такі підсистеми організації: стратегічні питання, структурні та оперативні. Різні типи невизначеності можуть впливати один на одного. Напрямок впливу, швидше за все, буде проявлятися від вищих рівнів до нижчих, що проявляється в каскадних ефектах. Тобто, стратегічна невизначеність, швидше за все, призведе до структурної невизначеності, яка, у свою чергу, сприяє невизначеності, пов'язаній із роботою. Наприклад, повідомлення у ЗМІ про переговори між керівниками двох організацій можуть призвести до спекуляцій на тему злиття, що може створити стратегічну невизначеність. Це призвело б до невизначеності у питанні визначення форми об'єднаної організації або відносного статусу двох конкуруючих робочих підрозділів в організаціях, що об'єднуються (структурна невизначеність). Це, у свою чергу, створило б невизначеність щодо зміни рольових функцій, необхідності перекваліфікації, переведення роботи або навіть звільнення (невизначеність, пов'язана з роботою) [15].

Невизначеність має кілька негативних наслідків для добробуту та задоволеності людей в організаційному контексті. Це спричиняє формування стресів, у персоналу з'являються наміри піти з роботи, що, в свою чергу, має негативний вплив на задоволення від роботи, прихильність та довіру до організації.

Особливою науковою проблемою є відсутність належної уваги до проблеми невизначеності. Найбільш широко розповсюдженою помилкою є відображення

поняття «невизначеність» із відсутністю повної інформації про той чи інший об'єкт управління або про умови реалізації рішень, наприклад:

- невизначеність - неповнота і неточність інформації про умови реалізації проекту [10];

- невизначеність - не цілком виразна, неточна, неясна або ухильна інформація про який-небудь об'єкт або процес [19].

Невизначеність характерна для будь-якої наукової області та має багато аспектів. У минулому неодноразово робилися спроби диференціювати її типи та джерела, що завершилися загальноприйнятою класифікацією.

Було виділено два принципово різних джерела невизначеності:

- перший - пов'язаний зі зміною властивостей досліджуваного об'єкта, як в часі, так і в просторі - стохастична невизначеність (варіабельність). Важливо відзначити, що варіабельність об'єктивна, непереборна і не залежить від суб'єкта, що пізнає;

- другий - обумовлений фактором суб'єктивним - недостатністю (неповнотою, неточністю, неоднозначністю) наявних знань про властивості досліджуваного об'єкта. На відміну від варіабельності, недостатність знань може бути зменшена. Однак, відрізняють випадки часткового знання (коли зрозуміло, що знань недостатньо, а невизначеність може бути якісно оцінена) і повного незнання (відповідно, в такій ситуації невизначеність є непереборною).

Тестування гіпотез є загальним явищем при аналізі ризиків. Кілька авторів зазначили [18], що існує кілька питань та невизначеностей у використанні тестів гіпотез. Тестування гіпотез вимагає припущень щодо даних та моделі, що використовуються, для оцінки зв'язку між стресором та ефектом. Якщо невизначеність не враховується і не мінімізується, то можливо прийняття неправильних рішень. Деякі проблеми при тестуванні гіпотез включають вплив розміру вибірки та дизайну на ефективність тесту.

Розглядаючи класифікацію типів невизначеності, слід зазначити, що два її основні типи пов'язані з моделюванням - модельний та параметричний:

- *модельна невизначеність*, обумовлена тим, що в ході дослідження використовуються альтернативні моделі. Для опису одного і того ж явища, об'єкта різними авторами розробляються різні моделі, що конкурують між собою. Цілком очевидно, що, навіть, при завданні ідентичних вихідних даних результати моделювання за такими моделями будуть відрізнятися;
- *параметричний* тип невизначеності полягає в тому, що математичні моделі містять ряд параметрів, які слід задавати кількісно. В силу вищевказаних обставин величиною переважної частини параметрів моделі обґрунтовано можна приписати лише деякий діапазон, інтервал. В цьому суть параметричної невизначеності.

Окрім двох вищезазначених типологій невизначеності важливе значення має ще один тип невизначеності - термінологічний. Термінологічна невизначеність обумовлена не тільки нечіткими, неоднозначними формулюваннями використовуваних термінів і понять, але і різним їх тлумаченням фахівцями. Останнє пов'язано з різним менталітетом людей - через різницю не тільки в отриманій базовій освіті, а й в стандартах і стереотипах середовища, в якій вони живуть і працюють. Деякі автори називають цей тип невизначеності комунікативним, акцентуючи увагу на невизначеності, що виникає в процесі передачі знань від людини до людини [8].

Недоліком даного підходу є те, що невизначеність з'являється через недостатню або недостовірну інформацію, прийняття рішень відбувається в умовах невизначеності. До джерел невизначеності входить: недостатнє знання станів параметрів об'єкта, для якого приймається рішення; невизначеність цілей та невизначеність критеріїв вибору рішення.

Варто підкреслити, що проблемні ситуації, пов'язані з невизначеністю, виникають не тільки при неповноті або недостатності інформації, а й при її надмірності. В цьому випадку додаткові вихідні дані повинні або забезпечуватися збором і аналізом інформації з інших джерел, або включатися в сам процес вироблення рішення.

Визначеність виникає в результаті:

- наявності в розпорядженні управління зовнішньої інформації;
- прийняття рішення, заснованого на вивченні інформації.

У першому випадку (при нестачі інформації) нам не вистачає даних, щоб зрозуміти всі взаємозв'язки між елементами проблемної ситуації, а в другому (при надмірності інформації) - виникає проблема визначення найбільш вагомих елементів. Підсумовуючи всі раніше запропоновані визначення поняття «невизначеність» ми пропонуємо наступний підхід до розуміння даного терміну. Під повною невизначеністю слід розуміти ситуацію, коли оцінка ймовірності настання того чи іншого результату рішення абсолютно неможлива внаслідок неповноти або ненадійності інформації, впливу випадкових подій внутрішнього і зовнішнього середовища, неповного обліку всіх залежностей і швидкого старіння інформації.

Розуміння джерел невизначеності та вірогідності її виникнення, розміру втрат у випадку прояву і міри впливу на процес реалізації рішення є необхідною умовою для ефективнішого управління організацією.

ВИСНОВОК

Протягом останнього десятиліття було запропоновано кілька значних внесків у поняття, термінологію та типологію. Однак загальновизнаного підходу до аналізу невизначеності не існує. Результат - плутанина та часта відсутність взаєморозуміння.

В управлінні організацією невизначеність в якісному сенсі означає, що наявність ряду обставин (частина з яких непереборна, інші можуть бути або усунуті, або може бути зменшені) впливає на результати кількісної оцінки величини будь-якого параметра, які завжди представлені деяким діапазоном. Кількісний аспект невизначеності полягає в обґрунтованому виборі способу, який використовується, щоб цей діапазон коректно оцінити, і власне в отриманні такої оцінки.

SUMMARY

Opanasiuk Y.A., Maryn M.V. Theoretical aspects of implementation of organizational changes under uncertainty

In the work the bibliometric analysis of scientific works on definition of concepts "organizational changes" and "uncertainty" is made. There is a steady increase in attention to the problems of organization management in conditions of uncertainty. This emphasizes the relevance of the research topic and the search for interconnected promising areas for future research. The growth of publishing activity made it possible to conduct a qualitative analysis based on a sample of 515 publications (articles and conference proceedings), the authors of which study organizational changes in risk conditions. The articles were selected from the Web of Science in a systematic process of search and selection over the past 5 years in order to obtain the most up-to-date views on the problem. The analysis shows that despite the fact that the main number of relevant publications is growing over time, but in general is contained in journals related to ecology and environmental management. Based on selected publications using VOSviewer, the results of the analysis were visualized to provide a better understanding of key contextual areas and authors of research, publishing activity over the years and the appropriate number of citations.

Uncertainty is seen as a factor that overshadows the decision-making process. The risk manager often considers uncertainty in terms of the decision-making process, estimating decision errors and costs. Important components of uncertainty analysis are qualitative analysis, which identifies uncertainty, and quantitative analysis of the impact of uncertainty on decision-making and communication. Uncertainty analysis depends on the problem. Thus, the uncertainty analysis used in the environmental, economic and general literature covers a wide range of different methods. Given the results obtained, the uncertainty analysis varies from simple descriptive procedures to quantifying uncertainty and more formal decision-making procedures. The authors define and analyze in detail the concept of "uncertainty" in terms of its essence and structure.

Keywords: *bibliometric analysis, systematic review, uncertainty, change management, risk.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Aguilera, R. V., Jackson, G. Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*. №4. pp. 485-556. 2010. DOI: 10.1080/19416520.2010.495525

2. Ahn, Joon Mo; Minshall, Tim; Mortara, Letizia. Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R & D Management*. 47(5). 2017. DOI:10.1111/radm.12264
3. Battisti, Martina; Deakins, David. The relationship between dynamic capabilities. *International Small Business Journal-Researching*. 35(1). 2017. DOI:10.1177/0266242615611471
4. Bell, R. G., Filatotchev, I., Aguilera, R. V. Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*. 57. pp. 301-320. 2014. DOI:10.5465/amj.2011.0146
5. Cadez, Simon; Czerny, Albert; Letmathe, Peter. Stakeholder pressures and corporate climate change. *Business Strategy and The Environment*. 28(1). 2019. DOI:10.1002/bse.2070
6. Cao, Q., Simsek, Z., Jansen, J. J. P. CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. *Journal of Management*. 41. pp. 1957-1981. 2012. DOI:10.1177/0149206312469666
7. Carayannis, Elias G.; Grigoroudis, Evangelos; Del Giudice, Manlio; Della Peruta, Maria Rosaria; Sindakis, Stavros. An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. *Journal Of Knowledge Management*. 21(1). 2017. DOI:10.1108/JKM-10-2015-0366
8. Desender, K. A., Aguilera, R. V., Lópezpuertas-Lamy, M., Crespi, R. A clash of governance logics: Foreign ownership and board monitoring. *Strategic Management Journal*. 37. pp. 349-369. 2014. DOI:10.1002/smj.2344
9. Doukas, Hans; Nikas, Alexandros. Decision support models in climate policy. *European Journal Of Operational Research*. 280(1). 2020. DOI:10.1016/j.ejor.2019.01.017
10. Faleye, O., Hoitash, R., Hoitash, U. The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*. 101. pp. 160-181. 2011. DOI:10.1016/j.jfineco.2011.02.010
11. Gaba, V., Joseph, J. Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms. *Organization Science*. 24. pp. 1102-1119. 2013. DOI:10.1287/orsc.1120.0788
12. Hoskisson, Robert E.; Chirico, Francesco; Zyung, Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda. *Journal Of Management*. 14(1). 2017. DOI:10.1177/0149206316671583
13. Joseph, J., Ocasio, W., McDonnell, M. H. The structural elaboration of board independence: Executive power, institutional logics, and the adoption of CEO-only board structures in U.S. corporate governance. *Academy of Management Journal*. 57 pp. 1834-1858. 2014. DOI:10.5465/amj.2012.0253
14. Kobrin, Stephen J. Bricks and Mortar in a Borderless World: Globalization, the Backlash, and the Multinational Enterprise. *Global Strategy Journal*. 7(2). 2017. DOI:10.1002/gsj.1158
15. Li, Jing; Xia, Jun; Lin, Zhouyu. Cross-border acquisitions by state-owned firms: how do legitimacy concerns affect the completion and duration of their acquisitions? *Strategic Management Journal*. 38(9). 2017. DOI:10.1002/smj.2609
16. Lim, E. N. K., McCann, B. T. Performance feedback and firm risk taking: The moderating effects of CEO and outside director stock options. *Organization Science*. 25. pp. 262-282. 2014. DOI:10.1287/orsc.2013.0830
17. Paul, Sanjoy Kumar; Sarker, Ruhul; Essam, Daryl. A quantitative model for disruption mitigation in a supply. *European Journal Of Operational Research*. 257(3). 2017. DOI:10.1016/j.ejor.2016.08.035
18. Sias, P. M., & Wyers, T. D. Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly*, 14(4). pp. 549-573. 2010.
19. Shepherd, Dean A.; McMullen, Jeffery S.; Ocasio, William. Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*. 38(3). 2017. DOI:10.1002/smj.2499
20. Visnjic, Ivanka; Neely, Andy; Jovanovic, Marin. The path to outcome delivery: Interplay of service market. *Technovation*. pp. 72-73. 2018. DOI:10.1016/j.technovation.2018.02.003

REFERENCES

1. Aguilera, R. V., Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*. №4. pp. 485-556. DOI: 10.1080/19416520.2010.495525
2. Ahn, Joon Mo; Minshall, Tim; Mortara, Letizia. (2017). Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R & D Management*. 47(5). DOI:10.1111/radm.12264
3. Battisti, Martina; Deakins, David. (2017). The relationship between dynamic capabilities. *International Small Business Journal-Researching*. 35(1). DOI:10.1177/0266242615611471
4. Bell, R. G., Filatotchev, I., Aguilera, R. V. (2014). Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*. 57. pp. 301-320. DOI:10.5465/amj.2011.0146
5. Cadez, Simon; Czerny, Albert; Letmathe, Peter. (2019). Stakeholder pressures and corporate climate change. *Business Strategy and The Environment*. 28(1). DOI:10.1002/bse.2070
6. Cao, Q., Simsek, Z., Jansen, J. J. P. (2012). CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. *Journal of Management*. 41. pp. 1957-1981. DOI:10.1177/0149206312469666
7. Carayannis, Elias G.; Grigoroudis, Evangelos; Del Giudice, Manlio; Della Peruta, Maria Rosaria; Sindakis, Stavros. (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. *Journal Of Knowledge Management*. 21(1). DOI:10.1108/JKM-10-2015-0366

8. Desender, K. A., Aguilera, R. V., Lópezpuertas-Lamy, M., Crespi, R. (2014). A clash of governance logics: Foreign ownership and board monitoring. *Strategic Management Journal*. 37. pp. 349-369. DOI:10.1002/smj.2344
9. Doukas, Hans; Nikas, Alexandros. (2020). Decision support models in climate policy. *European Journal Of Operational Research*. 280(1). DOI:10.1016/j.ejor.2019.01.017
10. Faleye, O., Hoitash, R., Hoitash, U. (2011). The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*. 101. pp. 160-181. DOI:10.1016/j.jfineco.2011.02.010
11. Gaba, V., Joseph, J. (2013). Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms. *Organization Science*. 24. pp. 1102-1119. DOI:10.1287/orsc.1120.0788
12. Hoskisson, Robert E.; Chirico, Francesco; Zyung. (2017). Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda. *Journal Of Management*. 14(1). DOI:10.1177/0149206316671583
13. Joseph, J., Ocasio, W., McDonnell, M. H. (2014). The structural elaboration of board independence: Executive power, institutional logics, and the adoption of CEO-only board structures in U.S. corporate governance. *Academy of Management Journal*. 57 pp. 1834-1858. DOI:10.5465/amj.2012.0253
14. Kobrin, Stephen J. (2017). Bricks and Mortar in a Borderless World: Globalization, the Backlash, and the Multinational Enterprise. *Global Strategy Journal*. 7(2). DOI:10.1002/gsj.1158
15. Li, Jing; Xia, Jun; Lin, Zhouyu. (2017). Cross-border acquisitions by state-owned firms: how do legitimacy concerns affect the completion and duration of their acquisitions? *Strategic Management Journal*. 38(9). DOI:10.1002/smj.2609
16. Lim, E. N. K., McCann, B. T. (2014). Performance feedback and firm risk taking: The moderating effects of CEO and outside director stock options. *Organization Science*. 25. pp. 262-282. DOI:10.1287/orsc.2013.0830
17. Paul, Sanjoy Kumar; Sarker, Ruhul; Essam, Daryl. (2017). A quantitative model for disruption mitigation in a supply. *European Journal Of Operational Research*. 257(3). DOI:10.1016/j.ejor.2016.08.035
18. Sias, P. M., & Wyers, T. D. (2010). Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly*, 14(4). pp. 549-573.
19. Shepherd, Dean A.; McMullen, Jeffery S.; Ocasio, William. (2017). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*. 38(3). DOI:10.1002/smj.2499
20. Visnjic, Ivanka; Neely, Andy; Jovanovic, Marin. (2018). The path to outcome delivery: Interplay of service market. *Technovation*. pp. 72-73. DOI:10.1016/j.technovation.2018.02.003