

Менеджмент

УДК 65.014.8

**Гордєєва Інна Олександрівна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
експерт з акредитації освітніх програм*

*Національне агентство забезпечення якості вищої освіти*

**Гордеева Инна Александровна**

*кандидат технических наук, доцент,  
эксперт по аккредитации образовательных программ*

*Национальное агентство обеспечения качества высшего образования*

**Hordieieva Inna**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,*

*Expert in Accreditation of Educational Programs*

*National Agency for Higher Education Quality Assurance*

*ORCID: 0000-0002-2019-2527*

**АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ТА ВЗАЄМОВПЛИВУ МІЖ  
СТРАТЕГІЄЮ І ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В  
КОНТЕКСТІ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОВЛИЯНИЯ МЕЖДУ  
СТРАТЕГИЕЙ И ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В  
КОНТЕКСТЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP AND INTERACTION BETWEEN  
STRATEGY AND ORGANIZATION LIFE CYCLE IN THE CONTEXT  
OF PROJECT ACTIVITY**

*Анотація.* Стаття узагальнює аргументи та контраргументи в межах наукової дискусії з питання взаємозв'язку та взаємовпливу конкурентної стратегії на фази життєвого циклу організації. Основною

метою проведеного дослідження є аналіз впливу вибору або зміни стратегії на зміну фаз життєвого циклу організації в контексті здійснення проектної діяльності. Для вирішення поставлених завдань в роботі застосовано метод аналізу та синтезу, метод систематизації та аналізу літературних джерел. Перед науковим співтовариством стоїть актуальне завдання розробки та впровадження ефективних методів, моделей та методологій адаптивного управління проектами. Інструментарієм для вирішення цієї наукової проблеми є управління керованими змінами в організації, управління організаційним розвитком методами стратегічного планування. На основі аналізу різних моделей життєвого циклу організацій, визначено, що найбільш досконалою є модель І. Адізеса. Аналогічний аналіз проведено відносно типологій конкурентних стратегій. Визначено, що найбільш раціональною для подальшого дослідження у співвідношенні переваги-недоліки є модель А.Ю. Юданова. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми, засвідчила існування напрацювань з даного наукового напрямку, але в процесі аналізу було виявлено ряд суперечностей, які потребують подальшого розв'язання. Виявлені суперечності в більшості пов'язані з тим, що не всі залежності та відповідності виявлені між типами конкурентних стратегій та фазами життєвого циклу організації. Практична цінність полягає в удосконаленні моделей та методів забезпечення адаптації організації до руйнівних факторів середовища, обґрунтування вибору стратегічних цілей за етапами життєвого циклу, формування проектного інструментарію для управління змінами в організації. В перспективі планується оцінити рівень кореляції параметрів по кожному типу стратегії відповідно до кожної фази розвитку організації. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для керівників проектів та програм, менеджерів вищої ланки.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, життєвий цикл, адаптивність, проектна діяльність, організаційна зрілість.

**Анотація.** Стаття обобщает аргументы и контраргументы в научной дискуссии по вопросу взаимосвязи и взаимовлияния конкурентной стратегии на фазы жизненного цикла организации. Целью проведенного исследования является анализ влияния выбора или изменения стратегии на изменение фаз жизненного цикла организации в контексте осуществления проектной деятельности. Для решения поставленных задач в работе применен метод анализа и синтеза, метод систематизации и анализа литературных источников. Перед научным сообществом стоит актуальная задача разработки и внедрения эффективных методов, моделей и методологий адаптивного управления проектами. Инструментарием для решения этой научной проблемы является управление изменениями в организации, управление организационным развитием методами стратегического планирования. На основе анализа различных моделей жизненного цикла организаций, определено, что наиболее совершенной является модель И. Адизеса. Аналогичный анализ проведен в отношении типологий конкурентных стратегий. Определено, что наиболее рациональной для дальнейшего исследования в соотношении преимущества-недостатки является модель А.Ю. Юданова. Систематизация литературных источников и подходов к решению проблемы, показала существование наработок по данному научному направлению, но в процессе анализа был выявлен ряд противоречий, которые требуют дальнейшего решения. Выявленные противоречия в большинстве связаны с тем, что не все зависимости и соответствия обнаружены между типами конкурентных стратегий и фазами жизненного цикла организации. Практическая ценность заключается в совершенствовании моделей и методов обеспечения адаптации

организации к разрушительным факторам среды, обоснование выбора стратегических целей по этапам жизненного цикла, формирование проектного инструментария для управления изменениями в организации. В перспективе планируется оценить уровень корреляции параметров по каждому типу стратегии для каждой фазы развития организации. Результаты исследования могут быть полезны руководителям проектов и программ, менеджерам высшего звена.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, жизненный цикл, адаптивность, проектная деятельность, организационная зрелость.

**Summary.** The article summarizes the arguments and counterarguments within the scientific discussion on the relationship and interaction between competitive strategy and the phases of the organization's life cycle. The main purpose of the study is to analyze the influence of choice or change of strategy on changing phases of the organization's life cycle in the context of project activities. The method of analysis and synthesis, the method of systematization and analysis of literature sources were used to solve the tasks. The scientific community faces the urgent task of developing and implementing effective methods, models, and methodologies of adaptive project management. The toolkits for solving this scientific problem are the management of managed changes in the organization, management of organizational development by methods of strategic planning. Based on the analysis of different models of the life cycle of organizations, it is determined that the most perfect is the model of I. Adizes. A similar analysis was performed on the typologies of competitive strategies. It is determined that the most rational for further research in the ratio of advantages and disadvantages is the model A. Yu. Yudanov. Systematization of literature sources and approaches to solving the problem testified to the existence of developments in this scientific field, but the review process revealed a number of contradictions that need further resolution. The

*identified inconsistencies are mostly due to the fact that not all dependencies and correspondences are found between the types of competitive strategies and phases of the organization's life cycle. The practical value lies in the improvement of models and methods of organization adaptation to the destructive factors of the environment, justification of the choice of strategic goals by stages of the life cycle, the formation of project tools for change management in the organization. Next, it is planned to assess the level of correlation of parameters for each type of strategy according in accordance with each phase of development of the organization. The results of the study can be useful for project and program managers, senior managers.*

**Key words:** *strategy, life cycle, adaptability of the organization, project activities, organizational maturity.*

**Постановка проблеми.** Впроваджуючи інноваційні проекти, портфелі та програми (далі – проекти), керівники в більшості випадків впевнені, що ці дії забезпечать довгострокові перспективи у майбутньому [1]. Свій успіх на ринку вони вбачають у збільшенні прибутку, опануванні нових ринків, виведенні нових товарів або інше. Але, як правило, ці дії відбуваються окремо від стратегічного плану організації, і в більшості випадків цей план просто «підганяють» під ситуацію на ринку і, таким чином, адаптують стратегію під проекти. І це в кращому випадку [1]. Частіше стратегічний план представляє собою «мертвий» документ, який існує, але не працює. Але саме стратегія повинна визначати ті проекти, які необхідно реалізовувати, а не навпаки. Ефективність розвитку задає саме вдало вибрана стратегія або її переорієнтація до умов VUCA-середовища, відповідно до змін, що впливають. Суть управління полягає в узгодженні стратегії організації з реалізацією проектної діяльності [1]. Тому на цьому рівні здійснюється підбір проектів, які відповідають стратегічним цілям.

Визначені стратегічні цілі і завдання транслюються на рівень управління проектами, щоб гарантувати, що інновації, які впроваджуються, дозволяють досягти стратегічних цілей. Саме стратегія є рухомою силою, що призводить до зміни зрілості організації, в контексті термінів життєвого циклу: її зростання, старіння або вмирання [2]. В іншому випадку відбувається розбалансування системи і організації не досягають бажаних результатів, а в крайніх випадках і «вмирають».

Не викликає сумнівів і те, що обрана стратегія (через впровадження інновацій, а ті в свою чергу через проекти) безперечно впливає на її еволюціонування, тобто зміну фаз життєвого циклу організації [2]. Зміна фаз (або навпаки дії, спрямовані на збереженні існуючої фази) уособлює зворотній зв'язок за допомогою якого організація інформує середовище про здійснення адаптації [2]. Чим більше стратегія відповідає існуючій або бажаній фазі життєвого циклу організації до якої здійснюється перехід, тим вища передбачуваність подальшої динаміки процесу та адаптивність.

Отже, потрібно розуміти як вибір стратегії впливає на організацію та відносить її до тієї чи іншої фази – зворотного зв'язку адаптації.

Наразі для успішного функціонування недостатньо застосовувати виключно стратегічний підхід. Крім передбачення та довгострокового планування зростає актуальність створення та пристосування до змін, а отже адаптивне управління, пасивна та активна адаптації організацій, формування проектного інструментарію управління змінами [3].

Отже, перед науковою спільнотою стоїть задача розробки та впровадження дієвих методів та моделей адаптивного управління проектною діяльністю, як інструментарію управління керованими змінами, управління організаційним розвитком методами стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Існує велика кількість, як моделей життєвого циклу розвитку організацій, так і типологій стратегій. Багато вчених провели їх поглиблений аналіз.



Найбільш відомими дослідженнями у галузі життєвого циклу організації є моделі І. Адізеса [4], Л. Грейнера [5-6], Дж. Кімберлі [5], Дж. Парнелла, Д. Міллера [5-6], П. Фрізена, Л. Лестера [5], С. Хенкса [5-6] та ін. Результати аналізу цих моделей іншими дослідниками свідчать про те [5-6], що не зважаючи на розбіжності в кількості фаз, всі вони описують схожі життєві цикли за виключенням невеликих розбіжностей, які не суперечать одна одній, а скоріш доповнюють та розвивають.

За основу даного дослідження, обрано модель І. Адізеса [4], який виділив десять фаз розвитку організації. Ця модель обрана тому, що на відміну від інших, описує певні проблеми з якими стикається організація в процесі свого розвитку, що представляє особливий інтерес для вирішення головного завдання дослідження – визначення періоду, коли необхідно зберігати або змінювати стратегію та які проектні дії необхідно впроваджувати для адаптації організації до змін, щоб опинитися на необхідній фазі розвитку або зберегти існуючі позиції та здійснити адаптацію. На сьогодні зазначена модель підтверджена на практиці великою кількістю апробацій, має найбільший індекс цитування серед споріднених моделей та послідовників.

Серед типологій конкурентних стратегій організацій особливої уваги заслуговують роботи Г. Мінцберга [7], М. Портера [8], К. Обмани, К. Фрімена, Б. Твісса, А.Ю. Юданова [9], О. Водачкової, Б. Санто, П.Б. Краснокутської [10] і інших.

В дослідженні існуючих класифікацій стратегій та їх характеристик, вчені дійшли до висновку, що вони не суперечать одна одній, а скоріше доповнюють, є похідними і це створює умови для їх комбінування. Загальною перевагою всіх типологій стратегій є їх простота [11]. Як правило, всі вони розроблені на основі великої кількості спостережень над реальною діяльністю, і тому, будь-яку стратегію менеджерів легко візуалізувати на прикладі інших організацій.

Недоліком практично всіх моделей конкурентних стратегій є їх суто описовий характер, а не детальний алгоритм успіху. Як наслідок, відсутня конкретність у процесі заміни однієї стратегії на іншу, складно реально оцінити обсяг необхідних змін. Не можна також стверджувати, що характеристика цих параметрів зовсім відсутня, але часто має розмитий і не структурований характер. Це приводить до неоднозначності трактувань або недостатньої уваги до важливих параметрів стратегічного управління.

Більшості цих недоліків позбавлена типологія А.Ю. Юданова [9], основу якої заклали дослідження Л.Г. Раменського і Харальда Фрізевінкеля. Перевагою моделі є те, що вона адаптована до управління проектами і широко апробована в різних сферах економічної діяльності.

Недоліком, як типології А.Ю. Юданова, так і інших типологій, є те, що вони не обґрунтовують в який час та яким чином необхідно здійснити перехід від однієї стратегії до іншої, не дають уявлення про «хвороби» зростання з якими стикнеться організація на перехідному періоді. Тому дослідження в плані пріоритетності використання стратегії на різних фазах життєвого циклу є актуальним.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є аналіз впливу вибору або зміни стратегії організації на зміну фаз життєвого циклу організації в контексті здійснення проектної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до типології конкурентних стратегій за А.Ю. Юдановим всі комерційні організації можна класифікувати у розрізі критеріїв: «локальний бізнес – глобальний бізнес» і «пристосування до ринку – зміна ринку». Важливим є те, що шкалу «пристосування до ринку – зміна ринку» доцільно трактувати в термінах «пасивної» та «активної» адаптацій [1].

Згідно з висновками А.Ю. Юданова, квадранти, що утворюються на перетині осей зазначених критеріїв містять види стратегій. Також важливою перевагою моделі А.Ю. Юданова є багатопараметричність



опису кожної із стратегій, що дозволяє однозначно розуміти, яким повинен бути кожний з параметрів для вибраного типу стратегії. Наприклад, яким при обраній стратегії повинен бути тип виробництва, розмір компанії, рівень конкуренції, стійкість компанії в ринковому середовищі, відносна частка витрат на НДДКР, фактори переваги в конкуренції, асортименти, і що особливо важливо з точки зору даного дослідження «тип нововведення» [9] і ін. Але в цій типології практично відсутні дані про перехідний період від однієї стратегії до іншої та їх вплив на життєвий цикл організації. Хоча А.Ю. Юдановим описаний цикл життя фірми [9, с. 40], але це скоріше можливі шляхи еволюціонування стратегії та росту організації, з точки зору її розмірів та зростання прибутків. Також наведена модель не дозволяє оцінити зростає бізнес фірми або знаходиться в стані занепаду. Банкротом може бути, як організація-комутант, так і організація-віолент, незалежно від її типу.

А.Ю. Юданов виділяє від зародження до досягнення зрілості організації два можливих шляхи [9]:

1. Комутант («сіра миша») → комутант переросток → пацієнт («хитра лисиця») → віолент («гордий лев» → могутній слон» → «неповороткий бегемот»).

2. Експлерент («перша ластівки») → далі можливі два шляхи:

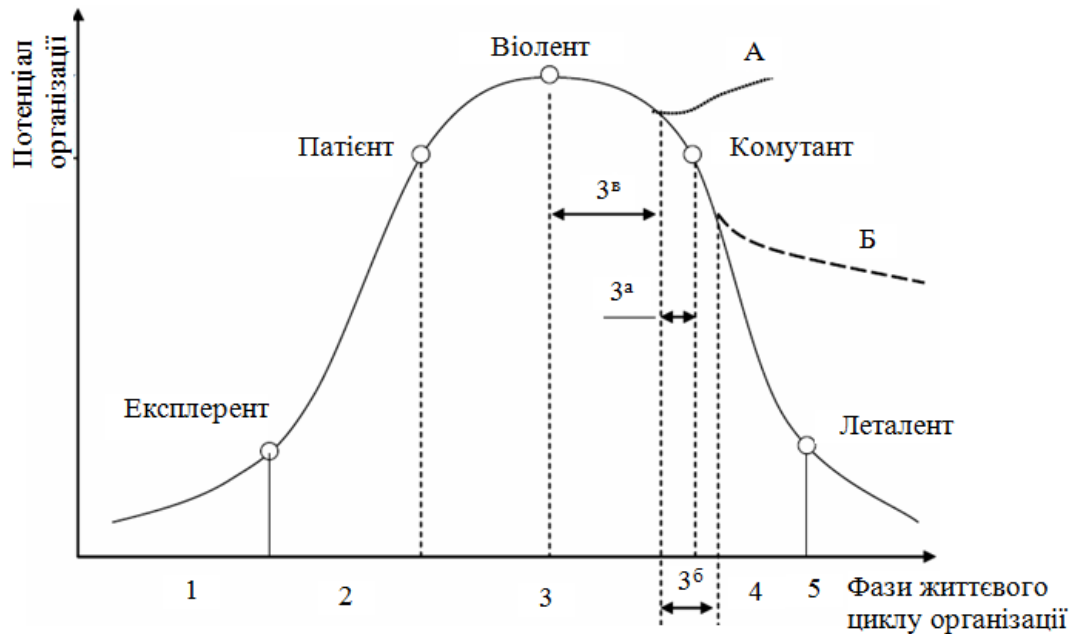
2.1. → пацієнт («хитра лисиця») → віолент («гордий лев» → могутній слон» → «неповороткий бегемот»).

2.2. той же самий шлях, але відсутній етап переродження у пацієнта.

Разом з тим, не володіючи комплексною інформацією щодо доцільності обраної стратегії, її організаційного розвитку, що описується життєвим циклом організації, неможливо спланувати процес управління та спосіб конкурентної боротьби, шляхом реалізації проектної діяльності.

В науковій літературі вже є напрацювання, щодо визначення пріоритетності використання стратегії на різних фазах життєвого циклу

організації [12, с. 110-124; 13] (рис 1.). В дослідженнях [12-13] застосовані типологія конкурентних стратегій за А.Ю. Юдановим та п'ятифазовий життєвий цикл. В інших джерелах ця модель не зустрічається.



**Рис. 1. Циклічні небезпеки кризи [12, с. 120; 13]**

- 1 – область зародження і накопичення потенціалу;
- 2 – область зростаючого розвитку;
- 3 – область стабільності і небезпеки циклічної кризи;
- 3а – область доцільних антикризових заходів;
- 3б – область найбільш результативних антикризових заходів;
- 3в – область передкризових симптомів;
- 4 – область циклічної кризи;
- 5 – область післякризового стану.

Виходячи із хронології праць, вперше цю модель навів Е. М. Коротков [12, с. 110-124], але при цьому не зрозуміло, чи є вона авторською чи ні, відсутні посилання у тексті або зазначення авторства. Як видно із рисунку, в представленій моделі додано п'ятий вид стратегії – леталент, що є доцільним, тому що всі інші стратегії не відображають властивості глибокого занепаду, стагнації та знаходження на грані банкрутства організації, що зустрічається на практиці.

Даний підхід описано на прикладах еволюціонування транспортних підприємств Чеченської республіки [13]. Автор розширив цю модель

доповнивши ділянкою передкризових симптомів, шляхом дроблення фази 3 на три підфази: 3<sup>а</sup>, 3<sup>б</sup>, 3<sup>в</sup>, що також представляється корисним.

Але сам підхід має ряд серйозних суперечностей. На думку авторів [12, с. 120; 13] на фазі зародження бізнесу організація може зароджуватися тільки, як експлерент. Але практика показує, що і як комутант також може. Це є поширеною практикою створення малого бізнесу (перукарень, автомобільних стоянок та ін.). Як видно із рисунку, комутантну стратегію організація повинна застосовувати тільки на фазі стабільності і небезпеки циклічної кризи. Але спостерігаючи за організаціями-комутантами на практиці можна констатувати, що вони можуть знаходитися на будь-якій фазі свого розвитку. І найголовнішим є те, що з моделі, що аналізується, не зрозуміло за допомогою яких методів дослідження вона отримана, що потребує перевірки її надійності.

Зрозуміло також і те, що кожна стратегія може перероджуватися з часом в іншу. Цей процес адаптації вимагає виконання проектів, як інструменту реалізації стратегії. Гіпотеза, що також потребує перевірки, полягає в тому, що організація в перехідні трансформаційні періоди може мати, як ознаки застарілої стратегії, так і «нової», яку опановує.

**Висновки та перспективи досліджень.** На основі аналізу різних моделей життєвого циклу організацій, визначено, що найбільші переваги та загальні для всіх моделей недоліки має модель І. Адізеса. Аналогічний аналіз проведено щодо типологій конкурентних стратегій. Визначено, що найбільш раціональною для подальшого дослідження у співвідношенні переваги-недоліки є модель конкурентних стратегій А.Ю. Юданова. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми засвідчила існування напрацювань з даного наукового напрямку, але в процесі аналізу було виявлено ряд суперечностей, які потребують подальшого дослідження та розв'язання. Ці суперечності в більшості

пов'язані з тим, що не всі залежності та відповідності виявлені між типами конкурентних стратегій та фазами життєвого циклу організації.

Перспективи подальших досліджень. Потребує дослідження рівень кореляції параметрів по кожному типу стратегії за моделлю А.Ю. Юданова відповідно до кожної фази розвитку організації за моделлю І. Адізеса та визначення можливостей використання отриманих залежностей для забезпечення адаптації при управлінні організаційними змінами, обґрунтування стратегічних цілей за етапами життєвого циклу, формування проектного інструментарію управління змінами в організації.

### Література

1. Гордеева І.О., Калінько І.В. Оцінка релевантності стратегічних цілей організації та проектної діяльності задля забезпечення адаптації. *Review of transport economics and management*», Дніпро, 2020. Вип. 4(20). С. 128–135. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228816>.
2. Гордеева І.А., Тесленко Т.В. Процесс адаптации организации к изменениям. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, Дніпро, 2014. Вип. 9(198). С. 33–43.
3. Molokanova V. M., Hordieieva I. O. Study of the organization adaptivity rate correlation in relation to its internal integrity. *Scientific Journal Herald of Advanced Information Technology*, Odessa, 2020. Vol. 3(4). P. 292–304. DOI: 10.15276/hait.04.2020.7.
4. Ицхак Адизес Управление жизненным циклом корпораций. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 700 с.
5. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития : монография. Київ: Науковий Світ, 2007. 199 с.
6. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи

- оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2020. Вип. 2. С. 167–174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31.
7. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 336 с.
  8. Портер М. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2005. 608 с.
  9. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 1-е изд. Москва: Акалис, 1996. 272 с.
  10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
  11. Прищепа Н.П., Гайдамака О.М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2012. Вип. 4(44). С. 88–94.
  12. Антикризисное управление: учебник/ под ред. Э. М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2003. 432 с.
  13. Мусаев Л. А. Обеспечение устойчивого функционирования территориальных производственных комплексов в антикризисном управлении. *Вестник ЮРГТУ (НПИ)*, 2009. № 2. С. 68–77.

### References

1. Ghordjejeva I.O., Kalinjko I.V. Ocinka relevantnosti strategichnykh cilej orghanizaciji ta proektnoji dijaljnosti zadlja zabezpechennja adaptaciji. *Review of transport economics and management*», Dnipro, 2020. № 4(20). S. 128–135. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228816>.
2. Gordeeva I.A., Teslenko T.V. Protsess adaptatsii organizatsii k izmeneniyam. *Visnik Pridniprovskoi derzhavnoi akademii budivnitstva ta arkhitekturi*, Dnipro, 2014. №. 9(198). S. 33–43.
3. Molokanova V. M., Hordieieva I. O. Study of the organization adaptivity rate correlation in relation to its internal integrity. *Scientific Journal Herald*

- of Advanced Information Technology, Odessa, 2020. № 3(4). P. 292–304.  
DOI: 10.15276/hait.04.2020.7.
4. Itskhak Adizes Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsiy. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 700 s.
  5. Bushueva N.S. Modeli i metody proaktivnogo upravleniya programmami organizatsionnogo razvitiya : monografiya. Kiïv: Naukoviy Svit, 2007. 199 s.
  6. Tiurina N. M., Nazarchuk T. V., Karvatska N. S. Zhyttievyi tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2020. № 2. S. 167–174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31.
  7. Mintsberg G. Alstrend B., Lempel Dzh. Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursii po debryam strategiy menedzhmenta. Sankt-Peterburg: Piter, 2000. 336 s.
  8. Porter M. Konkurenciya. Moskva: Vilyams, 2005. 608 s.
  9. Yudanov A.Yu. Konkurenciya: teoriya i praktika. 1-e izd. Moskva: Akalis, 1996. 272 s.
  10. Krasnokutsjka N.S. Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka: navch. posib. Kyjiv: Centr navchaljnoji literatury, 2005. 352 s.
  11. Pryshhepa N.P., Ghajdamaka O.M. Analiz i klasyfikacija konkurentnykh strategij pidpryjemstv. Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva. Lughansjk, 2012. № 4(44). S. 88–94.
  12. Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik/ pod red. E. M. Korotkova. Moskva: INFRA-M, 2003. 432 s.
  13. Musaev L. A. Obespechenie ustoychivogo funkcionirovaniya territorialnykh proizvodstvennykh kompleksov v antikrizisnom upravlenii. Vestnik YuRGTU (NPI), 2009. № 2. S. 68–77.