

DOI: 10.31617/3.2023(131)05

УДК 338.242:[005.93:355.02

ГОРДЕЄВА Інна,

к. т. н., доцент, доцент кафедри
інтелектуальної власності та управління
проектами
Українського державного університету
науки і технологій

вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, 49010, Україна

ORCID: 0000-0002-2019-2527

gordeyevainna@gmail.com

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В МЕЖАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ: КЕЙС "МОГУТНІХ СЛОНІВ"

Стаття продовжує цикл емпіричних досліджень, спрямованих на визначення змін в організаціях. Перевірено наявність взаємозв'язків між стратегіями та фазами організаційного розвитку задля забезпечення гнучкості та своєчасної адаптації до змін у середовищі, швидкого реагування на зміни, збереження стратегічної узгодженості, стійкості, управління організаційними кризами. Розуміння взаємозв'язку між стратегіями та фазами розвитку організації допомагає керувати адаптувати стратегії до поточного стану організації та покращити ефективність проектно-орієнтованого управління. Метою статті є встановлення тісноти зв'язків між виолентною конкурентною стратегією "могутніх слонів" та фазами життєвого циклу розвитку організації, перевірка наявності трьох типів зв'язків: спорідненого, протилежного та з безпосередньо незалежним взаємним впливом, визначення впливу отриманих результатів на зміну поведінки організації. Для вирішення поставлених завдань застосовано методи морфологічного аналізу, аналізу та синтезу, систематизації, аналізу наукових джерел, оцінки узгодженості думок експертів, модель конкурентних стратегій Х. Фрізевінкеля, модель життєвого циклу розвитку організації І. Адізеца. На основі порівняння морфологічних тверджень отримано докази значущості та наявності тісноти різних типів зв'язків. Отримані результати свідчать про найбільшу ефективність та своєчасність реалізації виолентної стратегії "могутні слони" на фазах "Юність", "Розквіт", "Стабільність", але підготовку та нарощування організаційного каркасу до запровадження цієї стратегії необхідно розпочинати вже з попередньої фази "Давай-давай", де опір впровадження цієї стратегії є низьким та вже починають виникати і виявлятися ознаки нової структури. Вироблення стратегії на основі

HORDIEIEVA Inna,

PhD (Technical), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Intellectual Property and Project
Management
Ukrainian State University of Science
and Technologies

2, Lazariana St., Dnipro, 49010, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2019-2527

gordeyevainna@gmail.com

EVOLUTION OF ENTERPRISE MANAGEMENT WITHIN THE LIFE CYCLE: THE CASE OF "MIGHTY ELEPHANTS"

This article continues a series of empirical studies aimed at identifying changes in organizations that occur based on the strength of the relationship between competitive strategies and the stages of organizational development. The study aims to clarify the existence of relationships between strategies and stages of organizational development, in order to ensure flexibility and timely adaptation to changes in the environment, faster response to changes, maintaining strategic consistency, sustainability, and managing organizational crises. Understanding the relationship between strategies and the stages of organizational development helps to manageably adapt strategies to the current state of the organization and improve the effectiveness of project-oriented management. The purpose of the article is to identify of the strength of the relationship between the violent competitive strategy "powerful elephants" and the phases of the organizational life cycle, to verify the presence of three types of relationships: related, opposite, and with a directly independent mutual influence, to determine the impact of the results obtained on the change in organizational behavior. To solve the tasks set, the following methods were used in the work: morphological analysis, analysis and synthesis, systematization, analysis of literary sources, methods for assessing the consistency of expert opinions, the model of competitive strategies by H. Friesewinkel, the model of the organizational life cycle of the organization by I. Adizes. Based on the comparison of morphological statements, evidence of the significance and presence of the strength of different types of relationships was obtained. The results obtained indicate the highest efficiency and timeliness of the implementation of the violent strategy of powerful elephants in the phases of "Adolescence", "Prime", "Stability", but the preparation and building of the organizational framework for the implementation of this strategy must begin from the previous phase of "Go-go", where the resistance to the implementation of this



Copyright © Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

тісноти зв'язків забезпечить адаптацію під час управління організаційними змінами, а проєктні рішення, спрямовані на реалізацію вищої конкурентної стратегії "могутні слони", будуть ефективними та своєчасними. Знання закономірностей організаційної поведінки на основі тісноти зв'язку між конкурентними стратегіями та фазами розвитку організації може допомогти керівникам вищої ланки зрозуміти взаємозв'язок між проєктною діяльністю та корпоративною стійкістю.

Ключові слова: організаційна поведінка, управління змінами, корпоративна стійкість, проєктні рішення, стратегія.

JEL Classification: L13, D24, D43.

strategy is low and the signs of a new structure are already beginning to appear and manifest themselves. The development of a strategy based on the strength of the relationship will ensure adaptation in the management of organizational changes, and project decisions aimed at implementing the violent competitive strategy of powerful elephants will be effective and timely. Knowledge of the patterns of organizational behavior based on the strength of the relationship between competitive strategies and the stages of organizational development can help senior managers understand the relationship between project activity and corporate sustainability.

Keywords: organizational behavior, change management, corporate sustainability, project decisions, strategy.

Вступ

Зміна поведінки організації є закономірним процесом. Організації, як живі організми, мають життєвий цикл і піддаються передбачуваним та повторюваним моделям поведінки (Abdollahi, Sarhadi, & Poordadashi, 2015, с. 61–65).

У сучасному швидко мінливому та невизначеному світі середовища *BANI* (крихкому, тривожному, нелінійному та незрозумілому) організаціям потрібна нова концепція для виживання (Bushuyev, Ivko, Mudra, Murovanskiy, & Piliuhina, 2023). Усвідомлення потреби забезпечення організаційної стійкості в контексті стратегічного розвитку є актуальним управлінським завданням (Saeed, & Wang, 2014). Забезпечення гнучкості та своєчасної адаптації до змін у середовищі, швидке реагування на зміни, збереження стратегічної узгодженості, стійкості, управління організаційними кризами дедалі більше набувають актуальності (Савенко, Демидова, Шатрова, Гончаренко & Лященко, 2023).

Моделі управління адаптивними змінами стимулюють розвиток організацій або каталізують їх економічну деградацію – це залежить від раціональності вибору методів реалізації адаптивних управлінських рішень.

Попри очевидні переваги узгодження конкурентної стратегії з фазою життєвого циклу, ще недостатньо є досліджень, які б висвітлювали цю тему. Відсутність чітких рекомендацій щодо розроблення конкурентної стратегії, що відповідає фазі життєвого циклу організації, ускладнює впровадження проєктних змін та управління організаційною динамікою. Це збільшує актуальність дослідження, яке спрямоване на допомогу організаціям розробляти більш ефективні конкурентні стратегії, які відповідають їхнім поточним потребам.

Стаття є продовженням циклу емпіричних досліджень, покликаних перевірити наявність і тип тісноти зв'язків між конкурентними стратегіями та фазами життєвого циклу організації. В основу дослідження покладено модель конкурентних стратегій швейцарського експерта Харальда Фрізевінкеля (Friesewinkel, Schneider, 1982; Friesewinkel and Schneider, 1988; Friesewinkel, 1989) та модель життєвого циклу організації І. Адізеса. (Adizes, 1979; Adizes, 2004).

У попередніх дослідженнях проведено порівняння та аналіз типів конкурентних стратегій і моделей життєвих циклів організації (Гордєєва, 2021а).

Типологія Х. Фрізевінкеля (із доповненнями) представлена п'ятьма основними конкурентними стратегіями: експлерентною (піонерською), комутантною (приспосувальною), віолентною (силовою), патієнтною (нішовою) та леталентною (деструктивною). Віолентна стратегія має три підтипи послідовного еволюціонування: "горді леви", "могутні слони" та "неповороткі бегемоти" (рис. 1).

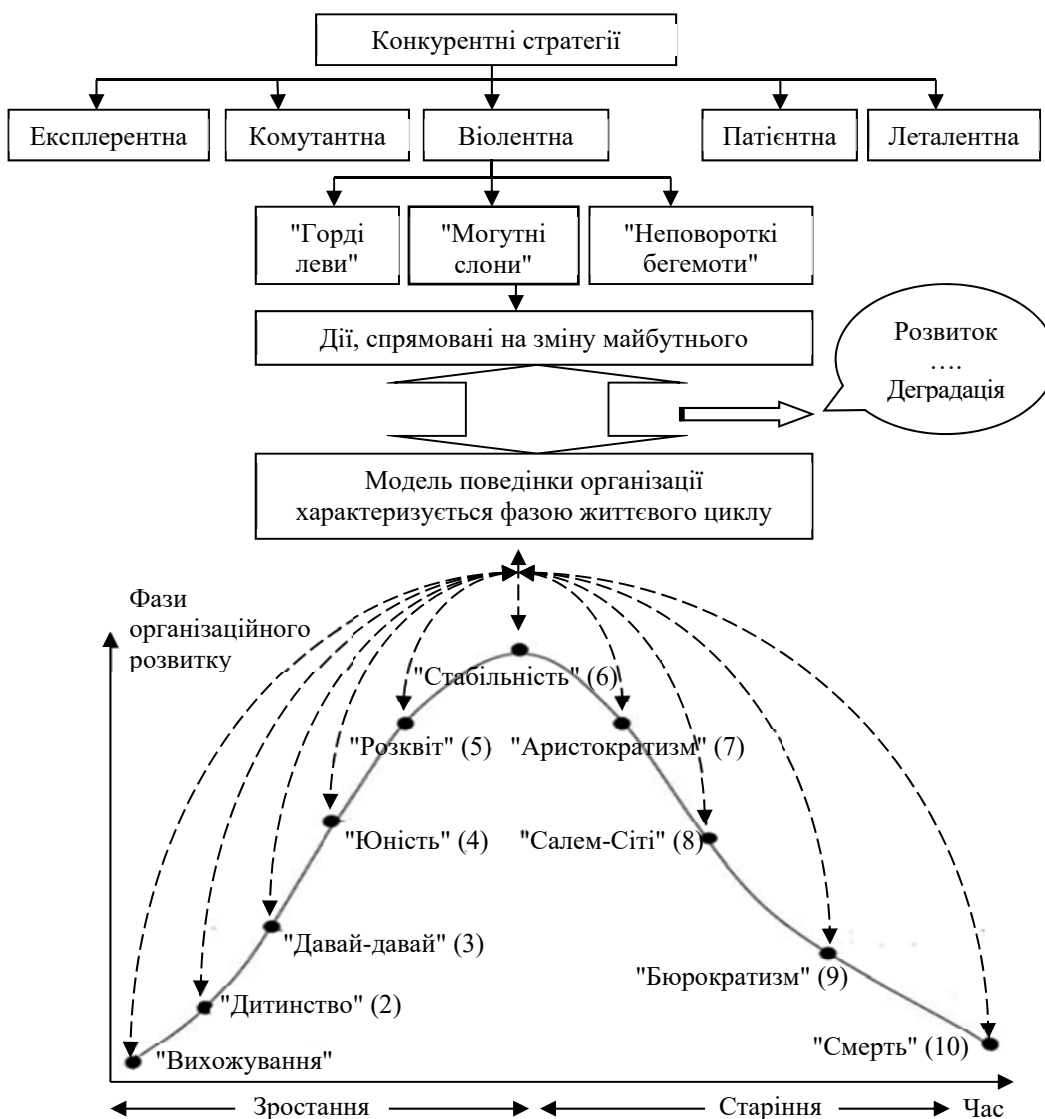


Рис. 1. Концепція дослідження тісноти зв'язку між фазами життєвого циклу організації та конкурентними стратегіями
Джерело: складено автором.

Модель конкурентних стратегій Х. Фрізевінкеля добре узгоджується з більш ранніми дослідженнями відомого британського еколога

Ф. Грайма (*Grime*, 1979; *Grime & Pierce*, 2012, pp. 40–104). Ф. Грайм в теорії універсальної адаптивної стратегії описав три типи життєвих стратегій екосистем: віолентну (*competitore*), патієнтну (*stress tolerant*) та експлеренту (*ruderalis*). За цими стратегіями науковець розробив C-S-R модель, яка стала всесвітньою відомою під назвою "Трикутник стратегій Грайма" (*Grime's C-S-R triangle theory*).

Попри первинне походження C-S-R моделі Фі. Грайма з екології та моделі конкурентних стратегій Х. Фрізевінкеля з галузі фармакологічного виробництва, ці праці набули широкого застосування у стратегічному менеджменті та маркетингу (наприклад, *Chandler, Amatori, & Hikino et al.*, 1997., pp. 413–414; Краус М., Рамський, & Краус К., 2020; Соколова, 2004, с. 38 та ін.).

Модель І. Адізеса описує 10 фаз життєвого циклу розвитку організації. Фази "Вихожування" (1), "Дитинство" (2), "Давай-давай" (3), "Юність" (4), "Розквіт" (5), "Стабільність" (6), "Аристократизм" (7), "Салем-Сіті" (8), "Бюрократизм" (9), "Смерть" (10) (*Adizes*, 1979; *Adizes*, 2004) поступово змінюють одна одну. Для подальшої зручності ознайомлення читача з матеріалами дослідження та зниження нагромадження тексту у круглих дужках зазначено номер фази життєвого циклу розвитку організації (див. *рис. 1*).

У попередніх дослідженнях проведено порівняння між фазами життєвого циклу організації та відповідно експлерентною (Гордєєва, 2021b), патієнтною (Гордєєва, 2021c), комутантною (Гордєєва & Шаровара, 2021) і віолентною стратегією "горді леви" (Шаровара, Калінько & Гордєєва, 2021), отримано докази значущості та наявності різних типів тісноти зв'язків.

Подальші дослідження повинні зосередитися на вивченні зв'язку між іншими типами стратегій, а саме віолентною ("могутні слони" та "неповороткі бегемоти") і леталентною, та фазами життєвого циклу організації. Це дослідження є досить складним, і в цій статті увага приділяється віолентній стратегії "могутні слони". Таким чином продовжено цикл статей у цьому напрямі.

Гіпотеза дослідження: існує зв'язок між віолентною конкурентною стратегією "могутні слони" та фазами життєвого циклу розвитку організації. За умови підтвердження гіпотези дослідження будуть розроблені рекомендації щодо впровадження проєктних змін та управління організаційним розвитком та деградацією на основі узгодження конкурентної стратегії та фаз життєвого циклу організації.

Мета статті – виявити тісноту зв'язків між віолентною конкурентною стратегією "могутні слони" за моделлю Х. Фрізевінкеля та фазами життєвого циклу розвитку організації за моделлю І. Адізеса, перевірити наявність трьох типів зв'язків: спорідненого, протилежного та з безпосередньо незалежним взаємним впливом; визначити вплив

отриманих результатів на зміну поведінки організації: розвиток та деградацію.

Завдання дослідження:

- довести або спростувати наявність зв'язку між віолентною конкурентною стратегією "могутні слони" та фазами життєвого циклу розвитку організації;
- визначити тип зв'язку, його силу між віолентною конкурентною стратегією "могутні слони" та фазами життєвого циклу розвитку організації;
- розробити рекомендації щодо впровадження проєктних змін та управління організаційною динамікою на основі узгодження конкурентної стратегії та фази життєвого циклу організації.

Застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання: декомпозиції, аналізу та синтезу, систематизації та інтеграції; аналізу наукових джерел, морфологічний аналіз, експертної оцінки, оцінки узгодженості думок експертів, критичний, порівняльний та статистичний аналізи, модель конкурентних стратегій Х. Фрізевінкеля, модель життєвого циклу розвитку організації І. Адізеса.

В основу методології проведення дослідження покладено метод морфологічного аналізу (Грабовецький, 2010, с. 57–58). Застосування методу морфологічного аналізу базується на побудові "морфологічного ящика", де по горизонталі та вертикалі матриці розташовано морфологічні твердження відповідно до віолентної конкурентної стратегії "могутні слони" та морфологічні твердження кожної з 10 фаз життєвого циклу розвитку організації. Із прикладами побудови аналогічних "морфологічних ящиків", перевагами та недоліками методу можна ознайомитися в (Гордєєва, 2021b, р. 132). Надійність та достовірність отриманих експериментальних даних перевірені шляхом розрахунку коефіцієнтів варіації та показників дисперсії (Рой, 2018, с. 266–267).

Обмеження дослідження.

Зміна поведінки організації на основі узгодження конкурентної стратегії з життєвим циклом організації потребує не лише цього емпіричного дослідження з використанням задовільних даних, а й інших обмежень, які формуються під впливом зовнішнього середовища, внутрішнього стану організації та індивідуальних характеристик керівників. В основу дослідження покладено групи експертних та статистичних методів аналізу, які не можуть повністю виключити можливість помилки.

Основний матеріал статті має дві взаємодоповнюючі частини. У першій частині наведено алгоритм проведення емпіричного дослідження. Описаний експеримент спрямований на перевірку наявності тісноти трьох типів зв'язків (спорідненого, протилежного та

з безпосередньо незалежним взаємним впливом) між віолентною конкурентною стратегією "могутні слони" за моделлю Х. Фрізевінкеля та фазами життєвого циклу розвитку організації за моделлю І. Адізеса. У другій – дослідження інтерпретовано та обговорено результати експерименту з метою визначення впливу отриманих результатів на зміну поведінки організації, що мають віолентну стратегію "могутні слони": її розвиток та деградацію.

1. Опис емпіричного дослідження

Алгоритм дослідження складається з послідовності дій.

Описову характеристику фаз життєвого циклу поділено на відносно незалежні частини. Для цього характеристику кожної фази розвитку організації за моделлю І. Адізеса розбито на вісім морфологічних тверджень, які описують параметри, характерні кожній з них. Із переліком морфологічних тверджень, складених на основі джерел (*Adizes, 1979; Adizes, 2004*), можна ознайомитися в (Гордєєва, 2021b).

Аналогічно характеристика віолентної стратегії "могутні слони" за моделлю Х. Фрізевінкеля (*Friesewinkel, Schneider, 1982; Friesewinkel and Schneider, 1988; Friesewinkel, 1989*) також поділена на вісім морфологічних тверджень:

1. Профіль виробництва – масове.
2. Розмір компанії – великі.
3. Стійкість компанії – висока.
4. Витрати на науково дослідницькі, дослідницько-конструкторські роботи – високі.
5. Фактори сили у конкурентній боротьбі – висока продуктивність.
6. Щільна збутова мережа розкинута по всій країні, світу.
7. Ефективно діюча ієрархія менеджерів.
8. Існує в умовах постійної гострої боротьби з лідером та іншими "віце-лідерами" – фірмами з виробничою програмою, близькою до його власної.

Для дослідження сформовано "морфологічний ящик", у якому по горизонталі розташовувалися вісім морфологічних тверджень віолентної стратегії "могутні слони", а по вертикалі – вісім тверджень для кожної з 10 фаз розвитку організації. Приклад фрагменту "морфологічного ящика" наведено в *табл. 1*, а з повним принципом побудови "морфологічного ящика" у формі опитувальних анкет можна ознайомитися в (Гордєєва, 2021b).

Фрагмент "морфологічного ящика"

Морфологічні твердження фази Стабільність (6) розвитку організації за моделлю І. Адізеса		Морфологічні твердження віолентної конкурентної стратегії "могутні слони" за моделлю Х. Фрізевінкеля		
		1. Профіль виробництва – масове	2. Розмір компанії – великі	...
1. Втрата бажання змінюватися і створювати нове		+1	+1	...
2. Послаблюється підприємницька активність		+1	0	...
3. Пропадає інноваційність		+1	0	...
...	
кількість оцінок "-2"	0	0	0	...
кількість оцінок "-1"	0	0	0	...
кількість оцінок "0"	17	1	2	...
кількість оцінок "+1"	25	3	4	...
кількість оцінок "+2"	22	4	2	...

Джерело: складено автором.

Загалом розроблено 10 анкет, а "морфологічний ящик" – це матриця, яка містить 80 можливих комбінацій морфологічних тверджень (1):

$$\begin{pmatrix} F_{i1}M_1R_k & F_{i1}M_2R_k & \dots & F_{i1}M_nR_k \\ F_{i2}M_1R_k & F_{i2}M_2R_k & \dots & F_{i2}M_nR_k \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ F_{ij}M_1R_k & F_{ij}M_2R_k & \dots & F_{ij}M_nR_k \end{pmatrix}, \quad (1)$$

де F_{ij} – j -те морфологічне твердження i -тої фази життєвого циклу організації;

M_n – n -ного морфологічного твердження віолентної стратегії "могутні слони";

R_k – k -того респондента ($i = \overline{1;10}$; $j = \overline{1;8}$; $n = \overline{1;8}$; $k = \overline{1;4}$).

Опитування, оцінка та аналіз результатів. Для визначення типу та тісноти зв'язку між морфологічними твердженнями віолентної стратегії "могутні слони" та фазами розвитку організації, залученим експертам, запропоновано здійснити порівняльну оцінку. Експертами оцінки виступили науково-педагогічні працівники, які викладають за освітніми програмами "Менеджмент" та "Управління проектами" в Українському державному університеті науки і технологій (до реструктуризації – Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна). Перед початком опитування з респондентами обговорено та роз'яснено термінологію дослідження. На перетині морфологічних тверджень віолентної стратегії "могутні слони" (M) і фази (F_i) експерти ставили оцінку за шкалою (табл. 2).

Шкала оцінки типу та тісноти зв'язку

Оцінка	Оцінювана характеристика	Зв'язок між морфологічними твердженнями	
		тип	позначка
-2	Твердження протилежні	Твердження з протилежним контекстом	-
-1	Твердження більше протилежні, ніж схожі		
0	Твердження, які безпосередньо не можна порівняти, ті, що мають різні ознаки слів або багатозначні та контекстозалежні	Твердження з безпосередньо незалежним взаємним впливом	0
+1	Твердження більше схожі, ніж протилежні	Твердження зі спорідненим контекстом	+
+2	Твердження схожі		

Джерело: складено автором.

Споріднена тіснота зв'язку між морфологічними твердженнями характеризується тим, що ці твердження пов'язані між собою завдяки спільному морфологічному або граматичному компоненту. Це означає, що вони мають схожу будову та використовують однакові морфологічні правила, що ґрунтуються на єдиних принципах. Чим вище споріднена тіснота зв'язку, тим вища подібність структури, а граматичний шаблон для вираження дії набуває однаковості.

Тіснота зв'язку із протилежним контекстом морфологічних тверджень характеризується тим, що морфологічна структура або граматичний компонент у різних твердженнях або фразах є антонімічними (протилежними за значенням). Це означає, що такі морфологічні аспекти, як словоформи, граматичні структури або морфеми використовують для вираження протилежних ідей чи понять. Чим вище тіснота зв'язку з протилежним контекстом, тим вище протилежність структури, яка застосовує антономічний граматичний шаблон для вираження дії.

Тіснота зв'язку із безпосередньо незалежним взаємним впливом описує два види морфологічних тверджень: тих, що мають різні ознаки слів, і тих, що є багатозначними та одночасно контекстозалежними.

Перший вид характеризує незалежні морфологічні твердження, які мають різні ознаки слів і не впливають одне на одного безпосередньо.

До другого виду належать багатозначні морфологічні твердження. Такі твердження за порівнянням не можна однозначно віднести до спорідненості або протилежності за значенням. Вони мають як спільні, так і протилежні риси, одночасно можуть співіснувати, а також і суперечити одне одному. Нейтральність такого роду тверджень полягає в можливості різних інтерпретацій залежно від конкретного контексту, де різні аспекти можуть існувати одночасно та взаємодіяти одне з одним. Такі морфологічні твердження описують перехідні, змінні,

складні або протилежні стани чи ідеї та допомагають відобразити багатогранність поняття чи ситуації. Однак вони можуть впливати одне на одного опосередковано, через інші категорії.

На наступному етапі визначалося число підсумкових значень "-2", "-1", "0", "+1", "+2" (табл. 3).

Таблиця 3

Зведена матриця оцінок порівняння морфологічних тверджень віолентної стратегії "могутні слони" та фаз життєвого циклу організації

Фаза життєвого циклу організації	Експерти	Кількість оцінок експертів за твердженнями					Підсумкові оцінки експертів за твердженнями		
		-2	-1	0	+1	+2	-	0	+
"Вихажування" (зародження) (1)	R_1	35	16	13	0	0	86	13	0
	R_2	30	17	17	0	0	77	17	0
	R_3	39	14	11	0	0	92	11	0
	R_4	38	14	12	0	0	90	12	0
"Вік немовляти" (дитинство) (2)	R_1	25	27	12	0	0	77	12	0
	R_2	21	27	16	0	0	69	16	0
	R_3	23	30	11	0	0	76	11	0
	R_4	19	33	12	0	0	71	12	0
"Давай-давай" (3)	R_1	1	19	38	6	0	21	38	6
	R_2	2	17	41	4	0	21	41	4
	R_3	1	18	40	5	0	20	40	5
	R_4	0	22	37	5	0	22	37	5
"Юність" (4)	R_1	0	0	19	29	16	0	19	61
	R_2	0	0	25	27	12	0	25	51
	R_3	0	0	17	30	17	0	17	64
	R_4	0	0	20	25	19	0	20	63
"Розквіт" (5)	R_1	0	0	15	18	31	0	15	80
	R_2	0	0	12	24	28	0	12	80
	R_3	0	0	19	20	25	0	19	70
	R_4	0	0	14	16	34	0	14	84
"Стабільність" (6)	R_1	0	0	17	25	22	0	17	69
	R_2	0	0	22	17	25	0	22	67
	R_3	0	0	15	29	20	0	15	69
	R_4	0	0	15	22	27	0	15	76
"Аристократизм" (7)	R_1	1	3	38	21	1	5	38	23
	R_2	1	2	42	17	2	4	42	21
	R_3	0	4	36	23	1	4	36	25
	R_4	1	3	40	19	1	5	40	21
"Салем-сіті" (8)	R_1	7	14	35	4	4	28	35	12
	R_2	3	15	38	3	5	21	38	13
	R_3	5	17	34	3	5	27	34	13
	R_4	10	12	33	3	6	32	33	15
"Бюрократизм" (9)	R_1	24	24	16	0	0	72	16	0
	R_2	27	16	21	0	0	70	21	0
	R_3	21	26	17	0	0	68	17	0
	R_4	26	24	14	0	0	76	14	0
"Смерть" (10)	R_1	26	27	11	0	0	79	11	0
	R_2	29	26	9	0	0	84	9	0
	R_3	24	26	14	0	0	74	14	0
	R_4	23	31	10	0	0	77	10	0

Джерело: складено автором.

Оцінки кожного експерта "згорталися" для отримання сум трьох типів тверджень: спорідненого, протилежного та з безпосередньо незалежним взаємним впливом (див. *табл. 2*).

Для згортки значення "-2", "-1", "+1" та "+2" використано як вагові коефіцієнти. Кількість оцінок тверджень, які позначаються "0", залишилася без змін. Для зручності подальших розрахунків кількість протилежних тверджень визначалися за модулем (*табл. 4*). Додаткову інформацію про аналогічні розрахунки можна знайти в (Гордєєва, 2021b; Гордєєва, 2021c).

Таблиця 4

Достовірність та надійність експертних оцінок тісноти зв'язку морфологічних тверджень віолентної стратегії "могутні слони" та фаз життєвого циклу організації

Фаза життєвого циклу організації	Показники оцінювання видів морфологічних тверджень					
	протилежні за контекстом		не піддаються порівнянню або контекстозалежні		споріднені за контекстом	
	дисперсія	коефіцієнт варіації, %	дисперсія	коефіцієнт варіації, %	дисперсія	коефіцієнт варіації, %
"Вихожування" (1)	6.65	7.71	2.63	19.85	0	0
"Дитинство" (2)	3.86	5.27	2.22	17.39	0	0
"Давай-давай" (3)	0.82	3.89	1.83	4.68	0.82	16.33
"Юність" (4)	0	0	3.40	16.81	5.97	9.98
"Розквіт" (5)	0	0	2.94	19.63	5.97	7.61
"Стабільність" (6)	0	0	3.30	19.15	3.95	5.62
"Аристократизм" (7)	0.58	12.83	2.58	6.62	1.91	8.51
"Салем-сіті" (8)	4.55	16.84	2.16	6.17	1.26	9.50
"Бюрократизм" (9)	3.42	4.78	2.94	17.32	0	0
"Смерть" (10)	4.20	5.35	2.16	19.64	0	0

Джерело: складено автором.

Для перевірки надійності та достовірності подальшої оцінки тісноти зв'язку між морфологічними твердженнями розраховано коефіцієнти варіації та показники дисперсії для кожного типу зв'язку окремо для кожної фази життєвого циклу організації. Результати розрахунків наведено в *табл. 5*.

Розрахунки коефіцієнтів варіації та показників дисперсії виконано за методикою, наведеною в (Рой, 2018, с. 266–267). Відповідно до цієї методики висновки експертів вважаються узгодженими та надійними у разі, якщо коефіцієнти варіації менше 25 %. У цьому дослідженні коефіцієнти варіації менше за 25 %, що свідчить про узгодженість та надійність висновків експертів (див. *табл. 5*).

Таблиця 5

Тіснота зв'язку порівняння морфологічних тверджень віолентної стратегії "могутні слони" та фаз життєвого циклу організації

Фаза життєвого циклу організації	Показники оцінки тісноти зв'язку					
	твердження протилежні за контекстом		твердження, що не піддаються порівнянню або контекстозалежні		твердження, споріднені за контекстом	
	%	якісна оцінка	%	якісна оцінка	%	якісна оцінка
"Вихожування" (1)	86.68	Висока	13.32	Слабка	0	Відсутня
"Дитинство" (2)	85.17	Висока	14.83	Слабка	0	Відсутня
"Давай-давай" (3)	32.31	Помірна	60.0	Помітна	7.69	Відсутня
"Юність" (4)	0	Відсутня	25.31	Слабка	74.69	Висока
"Розквіт" (5)	0	Відсутня	16.04	Слабка	83.96	Висока
"Стабільність" (6)	0	Відсутня	19.71	Слабка	80.29	Висока
"Аристократизм" (7)	6.82	Відсутня	59.09	Помітна	34.09	Помірна
"Салем-сіті" (8)	35.88	Помірна	46.51	Помірна	17.61	Слабка
"Бюрократизм" (9)	80.79	Висока	19.21	Слабка	0	Відсутня
"Смерть" (10)	87.71	Висока	12.29	Слабка	0	Відсутня

Джерело: складено автором.

Тісноту зв'язків (див. табл. 5) розраховують за формулами (2–4):

$$SM(-)_i = \frac{\sum F_i MR_k(-)}{\sum F_i MR_k(-) + \sum F_i MR_k(0) + \sum F_i MR_k(+)} \quad (2)$$

$$SM(0)_i = \frac{\sum F_i MR_k(0)}{\sum F_i MR_k(-) + \sum F_i MR_k(0) + \sum F_i MR_k(+)} \quad (3)$$

$$SM(+)_i = \frac{\sum F_i MR_k(+)}{\sum F_i MR_k(-) + \sum F_i MR_k(0) + \sum F_i MR_k(+)} \quad (4)$$

де $SM(-)$, $SM(0)$, $SM(+)$ – тип зв'язку між морфологічними твердженнями віолентної стратегії "могутні слони" та i -тої фази життєвого циклу організації відповідно для тверджень з протилежним контекстом; тверджень з безпосередньо незалежним взаємним впливом; тверджень зі спорідненим контекстом.

Додаткову інформацію про обчислення тісноти зв'язку між морфологічними твердженнями для інших типів стратегій можна знайти в (Гордєєва, 2021b; Гордєєва, 2021c).

2. Інтерпретація та обговорення результатів експерименту

Для інтерпретації результатів застосовано шкалу Чеддока (*Chaddock*, 1925), яка дає змогу якісно оцінити показники тісноти зв'язку, ефективності та своєчасності прийняття управлінських рішень (Гордєєва, 2021d; *Shenhar, Dvir, Levy & Maltz*, 2001).

Результати дослідження узагальнено на діаграмі (рис. 2).

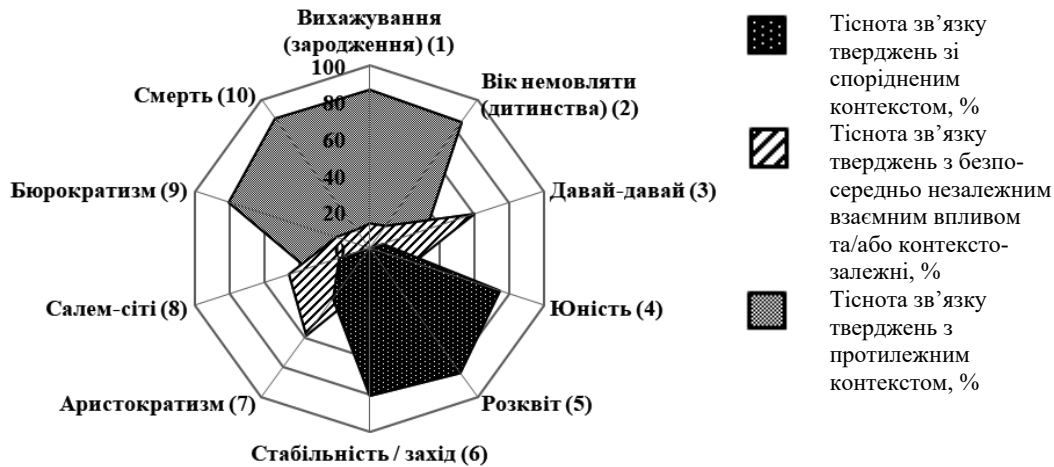


Рис. 2. Діаграма тісноти зв'язків між фазами життєвого циклу організації та віолентною конкурентною стратегією "могутні слони".

Джерело: складено автором.

Діаграма (див. *рис. 2*) наочно показує, що морфологічні твердження мають високий споріднений зв'язок, починаючи з фази "Юність" (4), та зберігають високу спорідненість на фазах "Розквіт" (5) та Стабільність (6). Високий споріднений зв'язок характеризує узгодженість стратегічних дій з моделями поведінки, характерними до зазначених фаз життєвого циклу організації. А відтак висока спорідненість тісноти зв'язку обумовлює узгоджені принципи дій, які сприяють розвитку організації з віолентною стратегією "могутні слони" на фазах "Юність" (4), "Розквіт" (5) та "Стабільність" (6).

Починаючи з фази "Аристократизм" (7), споріднений тип зв'язку значно знижується, стає помірним, а на наступній фазі "Салем-сіті" (8) стає слабким. Тож за умов застосування стратегії "могутні слони" на фазах "Аристократизм" (7) та "Салем-сіті" (8) починає поступово простежуватися зростання конфлікту між діями та очікуваною моделлю поведінки. Це свідчить про поступове зростання процесів деградації та одночасне гальмування розвитку.

На фазах "Вихажування" (1), "Вік немовляти" (2), "Давай-давай" (3), "Бюрократизм" (9) і "Смерть" (10) зникає спорідненість зв'язку з віолентною конкурентною стратегією "могутні слони". Отже, за умов застосування стратегії "могутні слони" на фазах "Вихажування" (1), "Вік немовляти" (2), "Давай-давай" (3), "Бюрократизм" (9) і "Смерть" (10) відбувається порушення в узгодженні дій, що характеризує процеси деградації, а не розвитку.

Тіснота зв'язків між морфологічними твердженнями з безпосередньо незалежним взаємним впливом починає явно простежуватися та стає помітною на фазах "Давай-давай" (3) та "Аристократизм" (7).

На інших фазах такий зв'язок або слабкий, або відсутній. Чим вища тіснота зв'язку зазначеного типу, тим нижчим є опір впровадженню або переходу із зазначеної стратегії на іншу.

Отже, реалізація віолентної конкурентної стратегії "могутні слони" найбільш ефективна та своєчасна на фазах "Юність" (4), "Розквіт" (5) та "Стабільність" (6). Зокрема розпочинати підготовку та нарощувати організаційний каркас до запровадження цієї стратегії необхідно вже з попередньої фази "Давай-давай" (3), де опір впровадження цієї стратегії є низьким та вже починають виникати та виявлятися ознаки нової структури (рис. 3). Також можна рекомендувати розпочати здійснення управлінських дій на фазі "Стабільність" (6) для забезпечення своєчасного переходу з віолентної стратегії "могутні слони" на іншу, яка має високий споріднений зв'язок, тому що на наступній фазі "Аристократизм" (7) спорідненість зв'язку значно знижується, але явно простежується інший тип зв'язків між морфологічними твердженнями з безпосередньо незалежним взаємним впливом. Фаза "Салем-сіті" (8) має помірні зв'язки між морфологічними твердженнями з безпосередньо незалежним взаємним впливом, а також між тими, що мають споріднений зв'язок. Це характеризує фазу "Салем-сіті" (8) як перехідну, що має як ознаки розвитку, так і ознаки деградації, а кількість кризових явищ за цих умов зростає.

	Розвиток	Криза (перехідний процес)	Деградація
"Вихожування" (1)			(1)
			↓
"Вік немовляти" (2)			(2)
			↙
"Давай-давай" (3)		(3)	
			↖
"Юність" (4)	(4)		
	↓		
"Розквіт" (5)	(5)		
	↓		
"Стабільність" (6)	(6)		
			↘
"Аристократизм" (7)		(7)	
		↓	
"Салем-сіті" (8)		(8)	
			↘
"Бюрократизм" (9)			(9)
			↓
"Смерть" (10)			(10)

Рис. 3. Динаміка організаційної поведінки в умовах реалізації віолентної конкурентної стратегії "могутні слони" на фазах життєвого циклу організації: від розвитку до деградації

Джерело: складено автором на основі табл. 5 та рис. 2.

Висока тіснота зв'язку тверджень з протилежним контекстом спостерігається на фазах "Вихажування" (1), "Вік немовляти" (2), "Бюрократизм" (9) та "Смерть" (10). Ці результати свідчать про неефективність і несвоєчасність впровадження віолентної конкурентної стратегії "могутні слони" на зазначених фазах, високий опір, конфлікт між діями та властивою моделлю поведінки фазі життєвого циклу. Таким чином, за умов застосування стратегії "могутні слони" на фазах "Вихажування" (1), "Вік немовляти" (2), "Бюрократизм" (9) та "Смерть" (10) відбувається порушення в узгодженні дій, що характеризує процеси деградації, а не розвитку, тому слід відмовитися від її впровадження.

На інших фазах відповідний тип зв'язку знижується і стає або помірним, або відсутнім. Це свідчить про відсутність прямого конфлікту між діями та очікуваною моделлю поведінки в організації на фазах "Давай-давай" (3), "Юність" (4), "Розквіт" (5), "Стабільність" (6) "Аристократизм" (7) та "Салем-сіті" (8), а отже, й відсутні чітко виражені ознаки деградації.

Висновки

Досліджено, що віолентна конкурентна стратегія "могутні слони" за моделлю Х. Фрізевінкеля пов'язана з фазами життєвого циклу розвитку організації за моделлю І. Адізеса. На основі порівняння морфологічних тверджень отримано докази того, що зв'язок між цими двома факторами є значущим і різноманітним.

Отримані результати реалізації віолентної стратегії "могутні слони" на фазах "Юність" (4), "Розквіт" (5) та "Стабільність" (6) свідчать про найбільшу їх ефективність, своєчасність, узгодженість, що сприяє розвитку, знижує кризові явища та попереджає деструктивні процеси.

Застосування віолентної стратегії "могутні слони" на фазах "Давай-давай" (3), "Аристократизм" (7), "Салем-сіті" (8) характеризує перехідний процес, де структура ще має старі ознаки, проте вже набуває нових, що призводить до зростання кризових явищ та зниження ефективності.

Застосування віолентної стратегії "могутні слони" на фазах "Вихажування" (1), "Вік немовляти" (2), "Бюрократизм" (9) та "Смерть" (10) відображає процеси деградації, а отже, застосування цього виду стратегії на обумовлених фазах є неефективним і навіть шкідливим.

Вироблення стратегії на основі тісноти зв'язків покликане забезпечити адаптацію при управлінні організаційними змінами, а проєктні рішення, спрямовані на реалізацію віолентної конкурентної стратегії "могутні слони", – зробити ефективними та своєчасними.

У подальших планах автора – визначити, чи існують зв'язки між фазами життєвого циклу розвитку організації та двома конкурентними стратегіями, які ще не досліджені, а саме віолентною стратегією "неповороткі бегемоти" і леталентною стратегією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	REFERENCE
<p>Abdollahi, A., Sarhadi, A., & Poordadashi, A. (2015). Corporate life cycle. <i>New approach for sustainable development strategy JIEB-3-2015</i>, (pp. 61-65). https://www.psp-ltd.com/JIEB_23_3_2015.pdf</p>	<p>Abdollahi, A., Sarhadi, A., & Poordadashi, A. (2015). Corporate life cycle: <i>New approach for sustainable development strategy JIEB-3-2015</i>, (pp. 61-65). https://www.psp-ltd.com/JIEB_23_3_2015.pdf</p>
<p>Adizes, I. (1979). Organizational passages – Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. <i>Organizational Dynamics</i>, Vol. 8(1). (pp. 3-25). http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9</p>	<p>Adizes, I. (1979). Organizational passages – Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. <i>Organizational Dynamics</i>. Vol. 8(1), (pp. 3-25). http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9</p>
<p>Adizes, I. K. (2004). Managing Corporate Lifecycles. 1st edn. <i>The Adizes Institute, California</i>, 486. https://archive.org/details/managingcorporat0000adiz/page/n5/mode/2up</p>	<p>Adizes, I. K. (2004). Managing Corporate Lifecycles. 1st edn. <i>The Adizes Institute, California</i>, 486. https://archive.org/details/managingcorporat0000adiz/page/n5/mode/2up</p>
<p>Bushuyev, S., Ivko, A., Mudra, M., Murovanskiy, G., & Piliuhina, K. (2023). Adaptability in managing innovative projects within the bani environment. <i>Management of Development of Complex Systems</i>, 2023. Vol. 54, (pp. 5-11). https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11</p>	<p>Bushuyev, S., Ivko, A., Mudra, M., Murovanskiy, G., & Piliuhina, K. (2023). Adaptability in managing innovative projects within the bani environment. <i>Management of Development of Complex Systems</i>. Vol. 54, (pp. 5-11). https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11</p>
<p>Chaddock, R. E. (1925). <i>Principles and Methods of Statistics</i> (1st Edition). Houghton Mifflin Company, The Riverside Press, Cambridge, p. 471. https://archive.org/details/principlesmethod0000chad/page/6/mode/2up?view=theater</p>	<p>Chaddock, R. E. (1925). <i>Principles and Methods of Statistics</i> (1st Edition). Houghton Mifflin Company, The Riverside Press, Cambridge. https://archive.org/details/principlesmethod0000chad/page/6/mode/2up?view=theater</p>
<p>Chandler, A. D., Amatori, F., Hikino, T. (et al.) (1997). Big Business and the Wealth of Nations. <i>Cambridge, MA: Harvard University Press</i>, (pp. 395-432). https://doi.org/10.1017/CBO9780511665349</p>	<p>Chandler, A. D., Amatori F., & Hikino, T. (et al.) (1997). Big Business and the Wealth of Nations. <i>Cambridge, MA: Harvard University Press</i>, (pp. 395-432). https://doi.org/10.1017/CBO9780511665349</p>
<p>Friesewinkel, H. & Schneider E. (1988). Das Pharma-Marketing-Buch. Kulmbach: Pharma-Team, 543 p.</p>	<p>Friesewinkel, H. & Schneider E. (1988). Das Pharma-Marketing-Buch. Kulmbach: Pharma-Team, 543 p.</p>
<p>Friesewinkel, H. (1989). Feldforschung im Dienste der Produktpositionierung. In: Dichtl, E., Raffée, H., Thiess, M. (eds). <i>Innovatives Pharma-Marketing</i>. Gabler Verlag, (pp. 247-283). https://doi.org/10.1007/978-3-322-89322-2_12</p>	<p>Friesewinkel, H. (1989). Feldforschung im Dienste der Produktpositionierung. In: Dichtl, E., Raffée, H., Thiess, M. (eds). <i>Innovatives Pharma-Marketing</i>. Gabler Verlag, (pp. 247-283). https://doi.org/10.1007/978-3-322-89322-2_12</p>
<p>Friesewinkel, H., & Schneider, E. (1982). Das pharmazeutische Marketing II. Kulmbach: Pharma-Team-Verlag, 535 p.</p>	<p>Friesewinkel, H., & Schneider, E. (1982). Das pharmazeutische Marketing II. Kulmbach: Pharma-Team-Verlag, 535 p.</p>
<p>Grime, J. P. (1979). Plant strategies and vegetation processes. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., Chichester-New York-Brisbane-Toronto, 222.</p>	<p>Grime, J. P. (1979). Plant strategies and vegetation processes. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., Chichester-New York-Brisbane-Toronto, 222.</p>

Grime, J. P. & Pierce, S. (2012). The Evolutionary Strategies that Shape Ecosystems. Wiley-Blackwell. 240. https://doi.org/10.1002/9781118223246	Grime, J. P. & Pierce, S. (2012). The Evolutionary Strategies that Shape Ecosystems. Wiley-Blackwell. 240. https://doi.org/10.1002/9781118223246
Saeed, B., & Wang, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. <i>Modern Economy</i> . Vol. 5, (pp. 424-431). https://doi.org/10.4236/me.2014.54041	Saeed, B. & Wang, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. <i>Modern Economy</i> . Vol. 5, (pp. 424-431). https://doi.org/10.4236/me.2014.54041
Shenhar, J. A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, C. A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. <i>Long Range Planning</i> . Vol. 34(6), (pp. 699-725). https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8	Shenhar, J. A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, C. A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. <i>Long Range Planning</i> , Vol. 34(6), (pp. 699-725). https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8
Гордєєва, І. О. (2021b). Дослідження тісноти зв'язку між експлерентною стратегією та фазами життєвого циклу організації. <i>Економіка та держава</i> , 8, 129-136. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.129	Hordieieva, I. O. (2021b). Study of the closeness between explerent strategy and phases of the organization life cycle. <i>Ekonomika ta derzhava</i> , 8, 129-136. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.129
Гордєєва, І. О. (2021d). Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. <i>Ефективна економіка</i> , 7. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.88	Hordieieva, I. O. (2021d). Organization adaptability management assessment by the analysis method of hierarchies according to the criteria of efficiency and timeliness of decision making. <i>Efektivna ekonomika</i> , 7. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.88
Гордєєва, І. О. (2021c). Тіснота зв'язку між патієнтною конкурентною стратегією та фазами життєвого циклу організації. <i>Інвестиції: практика та досвід</i> , 16, 58-63. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.58	Hordieieva, I. O. (2021c). Closeness between patient competitive strategy and phases of the organization life cycle. <i>Investytsiyi: praktyka ta dosvid</i> , 16, 58-63. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.58
Гордєєва, І. О., & Шаровара, О. М. (2021). Тіснота зв'язку між комутантною конкурентною стратегією та фазами життєвого циклу організації. <i>Ефективна економіка</i> , 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.97	Hordieieva, I. O., & Sharovara, O. M. (2021). Closeness between commutative competitive strategy and phases of the organization life cycle. <i>Efektivna ekonomika</i> , 8. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.97
Гордєєва, І. О. (2021a). Аналіз взаємозв'язку та взаємовпливу між стратегією і життєвим циклом організації в контексті проектної діяльності. <i>Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"</i> , 7. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7448	Hordieieva, I. O. (2021a). Analysis of the relationship and interaction between strategy and organization life cycle in the context of project activity. <i>International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"</i> , 7. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7448
Грабовецький, Б. С. (2010). <i>Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія</i> . Вінниця: ВНТУ, 171 с. https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/download/324/612/651-1?inline=1	Grabovetskyi, B. E. (2010). <i>Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use</i> . Vinnytsia, VNTU. https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/download/324/612/651-1?inline=1
Краус, Н. М., Рамський, А. Ю., & Краус, К. М. (2020). Проектна діяльність інститутами екосистеми інноваційно-підприємницького університету: проблеми, ризики, можливості. <i>Ефективна економіка</i> , 5. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.5	Kraus, N., Ramskyi, A. & Kraus, K. (2020). Project activity of ecosystem institutes of innovation and business university: problems, risks, opportunities. <i>Efektivna ekonomika</i> , 5, https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.5

Рой, О. М. (2018). Дослідження соціально-економічних та політичних процесів. <i>Юрайт</i> , 314 с.	Roj, O. M. (2018). <i>Research of socio-economic and political processes, Yurajt</i> . 314 p.
Савенко, В. І., Демидова, О. О., Шатрова, І. А., Гончаренко, Т. А. & Лященко, Т. О. (2023). Еволюція розвитку організації і кадрового менеджменту. <i>Управління розвитком складних систем</i> , 53, 91-99. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.91-99	Savenko, V., Shatrova, I., Demydova, O., Honcharenko, T. & Liashchenko, T. (2023). Evolution of organizational development and personnel management. <i>Management of Development of Complex Systems</i> , 53, 91-99. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.91-99
Соколова, Л. В. (2004). <i>Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища: монографія</i> . Харків: ХНУРЕ. 288 с.	Sokolova, L. V. (2004). <i>Theory and practice of adaptation of enterprises to the changing business environment</i> . Kharkiv, KhNURE. 288 p.
Шаровара, О. М., Калінко, І. В. & Гордєєва, І. О. (2021). Тіснота зв'язку між віолентною конкурентною стратегією "горді леви" та фазами життєвого циклу організації. <i>Економіка та держава</i> , 9, 94-99. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.94	Sharovara, O., Kalinko, I. & Hordieieva, I. (2021). Closeness between violent competitiveness strategy "proud lions" and phases of the organization life cycle. <i>Ekonomika ta derzhava</i> , 9, 94-99. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.94

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що він не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Гордєєва І. Еволюція управління підприємством в межах життєвого циклу: кейс "могутніх слонів". *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 72-88. Серія. Економічні науки. [https://doi.org/10.31617/3.2023\(131\)05](https://doi.org/10.31617/3.2023(131)05)

*Надійшла до редакції 24.10.2023.
Отримано з доопрацювання 06.11.2023.
Прийнято до друку 13.11.2023.
Публікація онлайн 22.12.2023.*