

*С. Д. БУШУЄВ, Н. С. БУШУЄВА, Д. А. БУШУЄВ, В. Б. БУШУЄВА*

### СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ШВИДКОЗРОСТАЮЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розглядається стратегія сталого розвитку швидкозростаючих організацій. Наведено стратегічну архітектуру сталого розвитку організацій на основі проєктів та програм. Стратегічна архітектура включає процеси виробничої досконалості, лідерство продукту на ринку, сталість розвитку організації, орієнтація на споживача. Стратегічна архітектура показує які можливості та компетенції потрібно нарощувати зараз, які нові споживачі можуть з'явитися незабаром, які нові канали просування продуктів або послуг слід вивчити вже сьогодні, які зміни всередині організації потрібні прямо зараз. При побудові стратегії розвитку організації необхідно визначити цілі реформування на основі стратегічних пріоритетів організації, ключові компетенції та стратегічні пріоритети організації, залучати співробітників до аналізу ситуації, визначення ключових компетенцій та вибору стратегічних пріоритетів, постійно оцінювати, наскільки обрані пріоритети допомагають організації для досягати намічених цілей. Визначено життєвий цикл проєктів сталого розвитку знань й технологій управління. Розглянуті ключові компетенції та стратегічні пріоритети організації щодо впровадження стратегії сталого розвитку. Економічні чинники швидкозростаючої організації дозволяють оцінювати стратегічні пріоритети, проєкти та програми сталого розвитку. Цикли зростання організації та прискорювачі зростання є ключовими елементами побудови проєктів та програм стратегічного розвитку організації. Запропонована концепція циклів зростання є моделлю руйнівних сил сталого розвитку, що стали вдосконаленням сучасних стратегічних схем, і допомагає пояснити, чому деякі організації досягли домінуючого становища. Визначимо наступні типи прискорювачів зростання як зниження незмінних витрат, ринковий імідж та торгова марка. Лідерство корпорації на ринку збільшує увагу і довіру до її продукції завдяки рекламі, позитивним усним відгукам, «фактору моди», керівництво партнерами, відбір персоналу та посередництво.

**Ключові слова:** модель сталого розвитку, стратегія, швидкозростаюча організація, життєвий цикл розвитку, компетентність

*С. Д. БУШУЄВ, Н. С. БУШУЄВА, Д. А. БУШУЄВ, В. Б. БУШУЄВА*

### СТРАТЕГІЯ УСТОЙЧИВОГО РОЗВИТКУ БЫСТРОРОСТАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассматривается стратегия устойчивого развития быстрорастущих организаций. Приведена стратегическая архитектура устойчивого развития организаций на основе проектов и программ. Стратегическая архитектура включает процессы производственного совершенства, лидерство продукта на рынке, устойчивость развития организации, ориентация на потребителя. Стратегическая архитектура показывает, какие возможности и компетенции нужно наращивать сейчас, какие новые потребители могут появиться вскоре, какие новые каналы продвижения продуктов или услуг следует изучить уже сегодня, какие изменения внутри организации нужны прямо сейчас. При построении стратегии развития организации необходимо определить цели реформирования на основе стратегических приоритетов организации, ключевые компетенции и стратегические приоритеты организации, вовлечь сотрудников в анализ ситуации, определение ключевых компетенций и выбора стратегических приоритетов, постоянно оценивать, насколько выбранные приоритеты помогают организации для достижения намеченных целей. Определен жизненный цикл проектов устойчивого развития знаний и технологий управления. Рассмотрены ключевые компетенции и стратегические приоритеты организации внедрения стратегии устойчивого развития. Экономические факторы быстрорастущей организации позволяют оценивать стратегические приоритеты, проекты и программы устойчивого развития. Циклы роста и ускорители роста являются ключевыми элементами построения проектов и программ стратегического развития организаций. Предложенная концепция циклов роста является моделью движущих сил устойчивого развития, ставших усовершенствованием современных стратегических схем, и помогает объяснить, почему некоторые организации достигли доминирующего положения. Определим следующие типы ускорителей роста как понижение постоянных издержек, рыночный стиль и торговая марка. Лидерство корпорации на рынке увеличивает внимание и доверие к ее продукции благодаря рекламе, положительным устным отзывам, «фактору моды», руководству партнерами, отбору персонала и посредничеству.

**Ключевые слова:** модель устойчивого развития, стратегия, быстрорастущая организация, жизненный цикл развития, компетентность

*S. BUSHUYEV, N. BUSHUYEVA, D. BUSHUYEV, V. BUSHUYEVA*

### STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RAPID GROWING ORGANIZATIONS

The strategy of sustainable development of fast-growing organizations is considered. The strategic architecture of sustainable development of organizations on the basis of projects and programs is given. Strategic architecture includes processes of production excellence, product leadership in the market, sustainability of the organization, consumer orientation. Strategic architecture shows what opportunities and competencies need to be built now, what new customers may be coming soon, what new channels to promote products or services need to be explored today, what changes within the organization are needed right now. When building an organization's development strategy, it is necessary to define reform goals based on the organization's strategic priorities, key competencies and strategic priorities of the organization, involve employees in situation analysis, identify key competencies and choose strategic priorities, constantly assess the extent to which selected priorities help. The life cycle of projects of sustainable development of knowledge and management technologies is determined. The key competencies and strategic priorities of the organization for the implementation of the strategy of sustainable development are considered. Economic factors of a fast-growing organization allow assessing strategic priorities, projects and sustainable development programs. Organizational growth cycles and growth accelerators are key elements in building projects and programs of strategic development of organizations. The proposed concept of growth cycles is a model of the driving forces of sustainable development, which have become an improvement of modern strategic schemes, and helps to explain why some organizations have achieved a dominant position. Let's define the following types of growth accelerators as fixed cost reduction, market image and brand. The corporation's market leadership increases attention and trust in its products through advertising, positive word of mouth, "fashion factor", partner management, recruitment and mediation.

**Keywords:** model of sustainable development, strategy, fast-growing organization, life cycle of development, competence

**Вступ.** Стратегія організації є основою його програм. Сьогодні чітка, продумана та ефективна життєздатності та успіху впровадження проєктів та стратегія – рідкість на більшій частині вітчизняних

© С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Д. А. Бушуєв, В. Б. Бушуєва, 2022

організацій. Особливу важливість стратегія сталого розвитку набуває при завершенні чергової хвилі пандемії COVID-19.

Основне призначення стратегії - створення комплексу конкурентних переваг для досягнення бізнес-успіху в довгостроковій перспективі.

Стратегія набуває особливої актуальності в умовах жорсткої конкуренції та кризи – необхідно знайти своє місце на ринку з найменшими втратами та найбільшим вигравшем, простої "хорошої" роботи організації в цих умовах недостатньо. При створенні стратегії сталого розвитку організація проводить цілісний аналіз стану та тенденцій розвитку ринку, на основі якого промальовується структура змін ринку. Це дозволяє визначити загальний обсяг ринку, визначити реальну мету сталого розвитку організації на цьому ринку, і тоді досягати її.

За наявності чіткої стратегії в організації відбувається цілеспрямований, а не хаотичний рух усієї організації, який підпорядкований загальному баченню. Це дозволяє максимально використовувати всі ресурси, підготувати резерви у разі появи додаткових труднощів у ході досягнення стратегічних цілей організації. Наявність стратегії створює передумови командного настрою в організації, що також значно підвищує її ефективність. Відсутність стратегії прирікає організацію на те, що вона найближчим часом буде витіснена з ринку.

Для того щоб виробити оптимальну стратегію, необхідно для початку зрозуміти, які ресурси та компетенції має організація та наскільки ефективно вони задіяні.

Практика показує, що у організаціях, де співробітникам відомі стратегічні плани керівництва, розбіжності у питаннях напрямів розвитку та пріоритетів роботи виникають набагато рідше. Якщо ж працівники ще й беруть участь у розробці таких планів, проблеми із визначенням головних та другорядних рішень не виникає взагалі. У такому разі, стратегічні цілі та пріоритети організації визначаються, а потім і досягаються, спільними зусиллями. А щоб процес стратегічного планування не перетворився з ділового заходу на розважальний, вдвічі більш довгий і дорогий, потрібен компетентний менеджер з сталого інноваційного розвитку, який зможе допомогти учасникам раціонально витратити сили та час і не відволікатися від поставленої мети [1, 2, 3].

Коли мова заходить про стратегію, то "спущений зверху" об'ємний документ, який незрозумілою мовою описує світле майбутнє організації, як правило, потрапивши до рук співробітників, тут же вирушає на полицю, де проводить залишок своїх днів до здачі на сміття та переробку. Просто співробітники не бачать свого внеску в розробку плану, який їм же доведеться виконувати. Це формує парадоксальну ситуації щодо забезпечення сталого стратегічного розвитку. При цьому співробітники гальмують процес впровадження стратегії. Читати ж чуже, що не враховує їх бачення та інтереси (в т.ч. матеріальні та інтелектуальні), творіння, їм не хочеться, та й ніколи. І чим більший

розмір організації, тим більш критичним для застосування стратегії є внесок у неї співробітників, оскільки вище керівництво, за всієї компетентності, фізично не може володіти специфічною інформацією по кожному окремому напрямку роботи організації.

**Метою статті** є визначення стратегічної архітектури та моделі циклів зростання організації на основі прискорювачів в межах проєктів та програм.

## 1. Стратегічна архітектура сталого розвитку систем

Основною метою реформування системи управління має стати створення такої системи управління, яка дасть можливість організації реалізовувати свою стратегію, що базується на ключових компетенціях та стратегічних пріоритетах. При цьому організація повинна застосовувати ту чи іншу методологію управління проєктами та програмами сталого розвитку [4, 5]. Без наміру реалізовувати заздалегідь обрану стратегію реформування буде марною витратою сил і ресурсів організації.

Виробнича структура організації та її система управління повинні допомагати реалізації її основних цілей та стратегії. Не знаючи, що саме організація вмє робити краще за інших, неможливо зрозуміти в якому напрямку вона повинна розвиватися. Не знаючи, в якому напрямку розвивається організація, неможливо правильно оцінити рівень компетентності вже наявної системи управління, скласти програму ефективних змін та провести реінжиніринг бізнес-процесів організації [6, 7].

Менеджери повинні сприймати організацію як поєднання ключових базисних компетенцій (знань, навичок, умінь) та технологій, що дозволяють організації надавати цінності споживачам. На основі цих знань можна побудувати нову стратегічну архітектуру організації, тобто план розгортання нових функцій, набуття нових компетенцій або переміщення наявних, і нову конфігурацію системи взаємовідносин зі споживачами [8, 9]. Стратегічна архітектура організації може бути деталізована настільки, що може дати деякі поради на те, що організації слід негайно робити, щоб приготуватися до майбутнього.

Стратегічна архітектура показує:

- які можливості та компетенції потрібно нарощувати зараз;
- які нові споживачі можуть з'явитися незабаром;
- які нові канали просування продуктів або послуг слід вивчити вже сьогодні;
- які зміни всередині організації потрібні прямо зараз.

Але ключові компетенції – це лише частина питання. Для того, щоб досягти успіху в діяльності організації потрібно не тільки добре представляти потреби ринку та свої можливості, але й визначити, за допомогою якого внутрішнього устрою бізнесу організація буде здатна досягати своїх цілей. Це рішення можна ухвалити на основі вибору стратегічного пріоритету організації у сфері внутрішнього устрою організації.

Прийняття рішення про ключові компетенції та пріоритети організації належить до галузі стратегічного планування. При цьому для визначення ключових компетенцій та пріоритетів організації можна спиратися на результати проведеного SWOT-аналізу. За допомогою цієї методики керівник може проаналізувати сильні та слабкі сторони своєї організації, а також можливості та ризики, що виникають на ринку [10, 11, 12]. На основі всієї цієї інформації визначаються ключові компетенції та стратегічні пріоритети організації [13].

Ключова компетенція - це комплекс навичок та технологій, що дозволяють організації надавати споживачам певний набір цінностей. Це певні здібності, "талант" організації робити щось краще за всіх.

Типові стратегічні пріоритети, які може вибрати собі організація.

Організація може вибрати стратегічну орієнтацію на:

- виробнича досконалість (процес);
- лідерство продукту на ринку (продукт);
- сталість розвитку організації (розвиток);
- близькість до споживача (орієнтація на клієнта).

Кожен із цих виборів має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці не лише ресурсів та компетенцій організації, а й ситуації на ринку. При реалізації практично кожен із цих стратегічних напрямків вимагатиме запровадження певної моделі управління. Таким чином, стратегічні пріоритети організації задають основний напрямок при проведенні бізнес-реінжинірингу організації.

Як правило, виробничої досконалості, лідерства по продукту та сталості розвитку досягають організації середнього та великого розміру. А ось близькості до споживача найлегше досягти відносно невеликої організації, в якій споживачі знатимуть менеджерів в обличчя.

Швидкозростаюча організація, яка бажає відігравати значну роль на своєму ринку, повинна вибрати будь-який пріоритет і досягти в ньому досконалості. Для розвитку одночасно у всіх напрямках організації неминуче не вистачить необхідних ресурсів. Вибір пріоритету важливий оскільки, обравши напрям руху, організація перестане витрачати сили на рух іншими можливими маршрутами.

Вибір певного пріоритету та напряму – це не просто вибір того, що слід робити, це й визначення того, чого не слід робити. Зазвичай такий вибір досить складний для організації, проте раніше чи пізніше організації доведеться його робити.

*Як перший крок* необхідно з'ясувати, яке нинішнє становище організації і чому воно таке, відповівши на кілька питань:

- Що цінують сучасні споживачі?
- Яка частина споживачів використовує ці свої цінності як критерій при ухваленні рішення щодо придбання товару чи послуги?
- Хто із конкурентів найкраще обслуговує ту чи іншу цінність споживача?

- Наскільки організацію можна порівняти зі своїми конкурентами за кожною з цінностей споживача?

- Чому організація відстає від лідерів у поставці цінностей, що розглядаються?

*Як другий крок* необхідно перейти від аналізу поточного становища до обговорення варіантів дій у майбутньому. Менеджери виявляють можливі варіанти проектів та програм сталого розвитку (наприклад, лідерство по продукту, виробничу досконалість, зближення зі споживачами чи щось інше) та обговорюють необхідні зміни, які будуть потрібні для їх реалізації.

Після цього керівники організації передають подальше проведення аналізу групам фахівців, які мають перетворити схематичні варіанти на докладні плани необхідних змін, проекти та програми сталого розвитку. Такі групи повинні опрацювати всі запропоновані варіанти та дати відповіді на такі запитання.

- Як має виглядати необхідна модель діяльності організації, тобто, якою є специфіка її основних процесів, систем управління, структури та інших елементів?

- Яким чином дана модель дозволить досягати бажаних цілей при виборі якогось напрямку?

- Яких меж досконалості у вибраному напрямку вимагатиме ринок?

- Як досягти цих меж?

- Наскільки великий потенційний та контрольований ринок, на якому передбачається впроваджувати проекти та програми сталого розвитку?

- Які суто ділові аргументи, включаючи витрати, вигоди та ризики, на користь вибору варіанту проекту або програми сталого розвитку?

- Якими є критично важливі фактори, які можуть забезпечити успіх при реалізації обраного варіанту, або зірвати його реалізацію?

- Яким чином компанія здійснить перехід від свого нинішнього стану до нової моделі діяльності протягом двох або трьох років?

Закінчивши свою роботу, групи фахівців надають результати команді керуючих, які повинні прийняти основне рішення про напрям перетворення організації.

Основні моменти, про які необхідно пам'ятати при побудові стратегії розвитку організації:

- цілі реформування слід визначати на основі стратегічних пріоритетів організації;

- при визначенні ключових компетенцій та стратегічних пріоритетів організації необхідно проаналізувати, які нові споживчі цінностей, що створюються організацією, будуть мати життєві цикли 3, 5 та 7 років, а також, які нові компетенції чи можливості знадобляться, щоб надавати споживачам ці цінності;

- потрібно залучати співробітників до аналізу ситуації, визначення ключових компетенцій та вибору стратегічних пріоритетів;

- необхідна постійна оцінка того, наскільки обрані пріоритети допомагають організації досягати намічених цілей.

## 2. Економічні чинники швидкозростаючої організації

Існування організацій із зростаючою рентабельністю спростовує традиційну точку зору, згідно з якою на боротьбу організації за доступ до обмежених ресурсів галузеві ринки швидко відповідають падінням прибутковості. Чим сильніша конкуренція, тим швидше знижується віддача від додаткових інвестицій. Незабаром фірми скорочують свої капіталовкладення до рівня, що дозволяє їм отримувати середньогалузевий прибуток, після чого структура продуктів або послуг стабілізується.

Однак у галузях із зростаючою рентабельністю, прибутковість додаткових інвестицій не зменшується, а збільшується. Деякі організації продовжують нарощувати капіталовкладення, їхня прибутковість зростає, а в результаті одна або дві фірми займають домінуюче становище на ринку, інші ж не витримують інвестиційних перегонів. Електроенергетика є класичним прикладом галузі зі зростаючою рентабельністю, тому організації, що працюють у ній, вважаються природними монополістами та їх діяльність регулюється державою.

У сучасній економіці, що ґрунтується на знаннях, існує чимало ринків, на яких зростаюча прибутковість бізнесу відіграє значну роль протягом тривалого часу. По-перше, якщо конкуруючі організації неспроможні забезпечити однакові масштаби інвестицій, підвищення рентабельності окремих фірм може продовжуватися досить довго, що визначає результати роботи галузі загалом. По-друге, граничні витрати виробництва багатьох товарів, створених на основі знань (наприклад, програмного забезпечення, медіа-продукції, ліків), практично дорівнюють нулю, і в таких випадках отримання додаткової частки ринку призводить до непропорційно великого збільшення прибутку. По-третє, рентабельність періодично зростає у всьому світі, оскільки організації прагнуть отримати вигоду з глобалізації економіки та виходять на все нові та нові масштабні регіональні ринки.

Ще одне економічне явище, що дає змогу пояснити швидке зростання, — спільна еволюція організацій. Вона стає можливою у тих випадках, коли кілька організацій працюють разом, забезпечуючи успіх загальної продукції та формуючи бізнес-мережу. Щойно організації приймають зобов'язання підтримувати певні товари чи послуги протягом життєвого циклу, вони стають учасниками таких мереж. Спільна еволюція — головне джерело підвищення прибутковості, оскільки поява в бізнес-мережі нових учасників не лише розширює її, а й приваблює інші організації. Цей процес може стати вирішальним у тому, хто із суперників скористається певним моментом та досягне успіху.

Розглянемо чинники та прискорювачі зростання. Хоча всі ці міркування вже отримали широке

визнання економістів, вони ще не перекладені мовою практичних принципів, якими можуть скористатися менеджери для прийняття стратегічних рішень. Необхідно вийти за рамки простої констатації існування рентабельності, що росте, і перейти до вивчення способів її досягнення і підтримки.

Визначимо наступні типи прискорювачів зростання:

1. *Зниження незмінних витрат.* Будь-який менеджер знає, що з розширенням виробництва знижуються незмінні витрати на одиницю продукції. Хоча прямі вигоди від збільшення масштабів іноді переоцінюються, все-таки є головними прискорювачами зростання в галузях, де постійні витрати високі, а граничні — низькі.

2. *Ринковий імідж та торгова марка.* Лідерство корпорації на ринку збільшує увагу і довіру до її продукції завдяки рекламі, позитивним усним відгукам, «фактору моди». В результаті, передові позиції організації ще більше зміцнюються. Багато фірм, що діють у різних галузях (від виготовлення модного одягу до розробки програмного забезпечення та виробництва ліків), активно маніпулюють усними відгуками шляхом реалізації спеціальних програм для осіб, які формують громадську думку.

3. *Керівництво партнерами.* У багатьох видах бізнесу розміри організації і її провідна позиція на ринку стають козирами під час укладання договорів із постачальниками і інвесторами. «Позиція сили» забезпечує скорочення витрат, що дозволяє робити покупцям вигідніші пропозиції, стимулюючи цим подальше зростання фірми.

4. *Відбір персоналу.* Корпорації, що успішно працюють, мають більше шансів залучити і утримати найобдарованіших співробітників. Наявність талантів є головним двигуном зростання в багатьох галузях сфери послуг (таких як реклама, інвестиційний банківський бізнес, консультаційні послуги). Високі фахівці необхідні і для виконання найважливіших функцій у промисловості. Цей акселератор зростання обумовлений не «позицією сили», а тим, що організації хочуть працювати з найкращими.

5. *Посередництво.* Деякі фірми є природними посередниками. Їх головний акселератор зростання — це формування ринку.

## 3. Формування циклу зростання

Існування циклів зростання як пояснює парадокс, описаний на початку статті, а й ставить перед менеджерами нові питання.

Чи вдається вам так управляти циклом зростання вашої організації, щоб повністю використати його потенціал?

Чи можете ви «запустити» цикл зростання, щоб забезпечити динамічну конкурентну перевагу та стійке підвищення рентабельності?

І нарешті, наскільки динамічним є осмислення корпоративної стратегії?

Чи керуєте ви циклом зростання?

Прискорювачі зростання – це елементи, з яких формується цикл зростання. Тому виявлення потенційних прискорювачів є вихідним моментом створення циклу. Проте для успіху стратегії потрібно зробити ще два кроки — створити ефективну комбінацію акселераторів та організувати їхнє постійне оновлення.

*Виявлення прискорювачів зростання.* У більшості галузей деякі загальні прискорювачі набули настільки широкого поширення, що їх наявність потрібна вже для простої участі в конкурентній боротьбі. Інвестиційні банки, що успішно розвиваються, процвітають завдяки вмінню управляти персоналом. Провідні виробники споживчих товарів формують ефективний цикл зростання з урахуванням ринкового іміджу. Першокласні роздрібні торговці використовують владу над партнерами та здатність до відтворення. У багатьох випадках всі учасники ринку грають, по суті, в ту саму гру, і успіх визначається здатністю до найбільш жорстких дій.

Це означає, що стратегії нової гри можуть бути реалізовані лише за умови введення в дію нових прискорювачів зростання.

Проте, хоча такий підхід може надати організації перевагу на кілька років, тут виникають певні ризики. Можливе послаблення взаємодії з традиційними покупцями та поява небезпеки для майбутніх товарів, оскільки суперники можуть завдати удару у відповідь. Більше того, будь-який конкурент, який побажав вийти на той самий ринок, може відтворити цю стратегію. Тому одиночний прискорювач здатний дати поштовх росту, але навряд чи має достатній потенціал для підтримки сталого зростання.

Створення комбінації прискорювачів зростання. Отже, одного або двох прискорювачів замало для швидкого зростання. Для формування потужного циклу зростання необхідна комбінація із трьох, чотирьох або більше прискорювачів.

Причина проста. Кожна петля позитивного зворотного зв'язку за своєю природою є само-підсилюючою, але з'єднані воєдино петлі із загальним елементом багаторазово посилюють дію один одного. У комбінації петель, що включають клієнтську базу, кожна петля стимулює дію інших. А оскільки будь-яка петля позитивного зворотного зв'язку стає основою для експоненційного зростання, петлі, що взаємно активізуються, формують не просто прискорене, а прискорене по експоненті зростання.

*Відновлення прискорювачів зростання.* Навіть комбінація кількох прискорювачів неспроможна гарантувати вічне зростання. Цикли зростання природно руйнуються під тиском конкуренції, еволюції ринку та внутрішньо-корпоративних проблем. Як ми зазначали, використання традиційних акселераторів у галузях, що сформувалися, не стимулює зростання, хоча відмова від їх застосування практично неминуче прискорює крах.

Щоб використовувати цикли зростання якомога довше, організації, що швидко розвиваються, постійно винаходять все нові і нові ряди петель позитивного зворотного зв'язку.

Чи можете ви «запустити» цикл зростання та отримати динамічну конкурентну перевагу?

Деякі цикли зростання потужніші за інші. Ці цикли відрізняються тим, що ми назвали динамічною конкурентною перевагою – стійкою перевагою, яка з часом зростає, яку не можна скопіювати навіть за наявності значних фінансових ресурсів. Така перевага генерує потужний цикл зростання, здатний забезпечити серйозне збільшення рентабельності протягом значного часу.

Динамічна конкурентна перевага створюється тоді, коли цикл зростання захищений надзвичайно сильним механізмом (іноді його називають «системою архітектурного контролю»). Головне тут – сформувати високі витрати перемикання на іншу продукцію для партнерів по бізнес-мережі і, найважливіше, для кінцевих споживачів. Тільки це може забезпечити несприйнятливості циклу зростання атак суперників.

Звичайно, не всяка організація здатна побудувати потужний цикл зростання з дієвою системою захисту. Однак не виключено, що існують приховані можливості.

Наскільки динамічним є осмислення корпоративної стратегії?

Прискорювачі зростання, цикли зростання та динамічна конкурентна перевага — це поняття, на основі яких можливе динамічне осмислення корпоративної стратегії. Досліджені нами «тигри» здатні дати кілька уроків, і треба зазначити, що вони суперечать традиційній управлінській філософії.

Для того щоб визначити потребу у впровадженні інструментів та методів проєктного підходу в управлінні компанією, необхідно представляти, на якому етапі життєвого циклу вона знаходиться.

Стадія розвитку, що базується на творчості. Це стадія з моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів та розвивається завдяки, як правило, виключно реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці товару та його маркетингу. Організаційна структура організації при цьому найчастіше залишається неформалізованою. Однак у міру зростання організації, її засновникам потрібно все більше контролювати і спрямовувати її розвиток у специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, яких вони поки що не мають.

**Висновки.** Концепція циклів зростання є моделлю рушійних сил сталого розвитку, що стали вдосконаленням сучасних стратегічних схем, і допомагає пояснити, чому деякі організації досягли домінуючого становища. Розглянутий підхід дозволяє виявити фактори, що породжують та стимулюють зростання, і дає орієнтири менеджерам проєктів та програм сталого розвитку, які прагнуть розробити надійну та ефективну стратегію корпоративного розвитку.

## Список літератури

1. Individual Competence Baseline for project, programme & portfolio management. (2015) Version 4.0. *IPMA Editorial Committee*. IPMA: 431 p.
2. *Scaled Agile Framework (SAFe®)*. URL: <https://www.agilest.org/what-is-agile-knowledge-base/#agile-terms>, 2018
3. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation, Third Edition P2M, *Project Management Association of Japan (PMAJ)*, 2017, 427 p.
4. *A Guide to the Project Management of the Knowledge (PMBOK® Guide)*. Sixth Edition (2017). USA. PMI, 756 p.
5. *ISO 21500: 2012 (2012). Guidance on project management. Project Committee*. ISO / PC 236, 36p.
6. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) for Developing Competence in Managing by Projects*. Version 1.1, 2016. International Project Management Association, Amsterdam, 105 p.
7. S. Bushuyev, R. Wagner, "IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity", *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 7, Iss: 2, pp.302 – 310, 2014.
8. Todorović, M.L., Petrović, D.T., Mihić, M.M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management, 2015. *International Journal of Project Management*.
9. Bushuyev, S., Murzabekova, A., Murzabekova, S., Khusainova, M. Develop breakthrough competence of project managers based on entrepreneurship energy. *Proceedings of the 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2017*.
10. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
11. Ковени М. *Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь*. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 232с.
12. Коттер Д.П., Коэн Д.С. *Суть перемен. Не выдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации*. /Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. 256 с.
13. Имаи Масааки Гемба Кайдзен. *Путь к снижению затрат и повышению качества*. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
2. *Scaled Agile Framework (SAFe®)*. Available at: <https://www.agilest.org/what-is-agile-knowledge-base/#agile-terms>, 2018
3. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation, Third Edition P2M, *Project Management Association of Japan (PMAJ)*, 2017, 427 p.
4. *A Guide to the Project Management of the Knowledge (PMBOK® Guide)*. Sixth Edition (2017). USA. PMI, 756 p.
5. *ISO 21500: 2012 (2012). Guidance on project management. Project Committee*. ISO / PC 236, 36p.
6. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) for Developing Competence in Managing by Projects*. Version 1.1, 2016. International Project Management Association, Amsterdam, 105 p.
7. S. Bushuyev, R. Wagner, "IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity", *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 7, Iss: 2, pp.302 – 310, 2014.
8. Todorović, M.L., Petrović, D.T., Mihić, M.M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management, 2015. *International Journal of Project Management*.
9. Bushuyev, S., Murzabekova, A., Murzabekova, S., Khusainova, M. Develop breakthrough competence of project managers based on entrepreneurship energy. *Proceedings of the 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2017*.
10. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Williams Publishing House, 2004. 272 p.
11. Koveni M. *Strategicheskiy razryv: Tehnologii voploscheniya korporativnoy strategii v zhizn* [Strategic Gap: Technologies for bringing corporate strategy to life.]. Per. s angl. M.: Alpina Business Books, 2004. 232p.
12. Kotter D.P., Koen D.S. *Sut peremen. Ne vyidumannyye istorii o tom, kak lyudi izmenyayut svoi organizatsii* [The essence of change. Non-fictional stories about how people change their organizations] (Per. from English). M. "Olimp-Business", 2004. 256 p.
13. Imai Masaaki Gemba Kayzen. *Put k snizheniyu zatrat i povysheniyu kachestva*. [A path to cost reduction and quality improvement]. (Per. from English). Moscow: Alpina Business Books, 2005. 346 p.

Надійшла (received) 27.12.2021

## References (transliterated)

1. Individual Competence Baseline for project, programme & portfolio management. (2015) Version 4.0. *IPMA Editorial Committee*. IPMA: 431 p.

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Бушуєв Сергій Дмитрович (Бушуев Сергей Дмитриевич, Bushuyev Sergey)** – доктор технічних наук, професор, Київський національний університет будівництва і архітектури, завідувач кафедри управління проектами, м. Київ, Україна; e-mail: sbushuyev@ukr.net; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7815-8129>

**Бушуєва Наталія Сергіївна (Бушуева Наталья Сергеевна, Bushuyeva Nataliia)** – доктор технічних наук, професор, Київський національний університет будівництва та архітектури, професор кафедри управління проектами, м. Київ, Україна; e-mail: Natbush@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4969-7879>

**Бушуєв Денис Антонович (Бушуев Денис Антонович, Bushuyev Denis)** – доктор технічних наук, професор, Київський національний університет будівництва та архітектури, професор кафедри управління проектами, м. Київ, Україна; e-mail: BushuyevD@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5340-5165>

**Бушуєва Вікторія Борисівна (Бушуева Виктория Борисовна, Bushuyeva Victoria)** – кандидат технічних наук, доцент, Київський національний університет будівництва та архітектури, доцент кафедри управління проектами, м. Київ, Україна; e-mail: bushuieva.v@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7298-4369>