

*Ареф'єв С.О., д.е.н., доц., Керімов А.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація.* У статті розглянуто поняття формування диференційної конкурентної стратегії підприємства. Проведено аналіз публікацій вчених-економістів, що дало змогу виділити стратегії диференціації стратегії, через впровадження якої конкурентоспроможність підприємства досягається через впровадження конкурентної переваги.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність; конкурентна перевага; конкурентна стратегія; стратегічне управління; диференціація.

*Arefiev S.O., Kerimov A.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

## **FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF STRATEGIC CHANGES AT THE ENTERPRISE**

*Abstract.* The article considers the concept of forming a differential competitive strategy of the enterprise. The analysis of publications of economists was carried out, which made it possible to distinguish strategies for differentiation of the strategy through the implementation of which the competitiveness of the enterprise is achieved through the introduction of competitive advantage.

*Keywords:* competitiveness; competitive advantage; competitive strategy; strategic management; differentiation.

**Постановка проблеми.** Поняття «зміна» буквально трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє [1, с. 202]. З філософської точки зору [2], категорія «зміни» характеризує перехід з одного стану об'єкта в інший та передбачають певні його перетворення. Для змін є характерним динамічний стан властивостей об'єкта. Стан системи характеризують як безліч властивостей й функцій системи в даний проміжок часу [3]. Тому для пізнання сутності стану підприємства необхідно дослідження процесів його функціонування, адаптивності та виживання, розвитку. З точки зору філософії, стан об'єкта є його фундаментальною властивістю, визначається як вихідний для усвідомлення розвитку [2, с. 473] і характеризується такими формами: стан – стихія – ситуація – подія.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань пов'язаних із формування диференційної конкурентної стратегії приділили значну увагу багато вчених-економістів, а саме: М. Портер, Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко, О.Ю. Могилевська, Дж. Уелч, А.Г. Спиркин, А.Г. Войтов, А.Т. Зуб, М.В. Лактионов.

**Метою** даної статті є дослідження сучасного стану та динаміки формування диференційної конкурентної стратегії в Україні за 2018–2019 роки, а також визначення теоретичних основ та факторів, що спонукають та окреслюють процес диференціації.

**Виклад основного матеріалу.** Процес стратегічного планування характеризується тим, що в процесі його використання потрібно не тільки приймати конкретні рішення, але й часто вирішувати завдання, пов'язані з вибором схожих дій. Це відноситься до самої стратегії, вибору місії, цілей підприємства, перерозподілу ресурсів, вибору завдань стратегічного управління [5].

У літературі наукового спрямування, а саме літературі зі стратегічного управління розглядаються переважно стратегічні зміни, які обумовлені впровадженням стратегії на певному підприємстві. Ці зміни здійснюються у сфері фінансування,

організаційної культури, забезпечення ресурсами тощо і, на відміну від змін, що зумовлені переважно змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються на протязі всього періоду впровадження стратегії [6].

Розвиток підприємства та його функціонування являють собою цілеспрямовані безперервні процеси, які суттєво поєднані з процесом стратегічного управління. На данному етапі Україна орієнтована на впровадження стратегічного управління як на зовнішньому так і на внутрішньому оточенні підприємства. Саме стратегічне управління демонструє ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення довгострокових цілей формування стратегічного бачення, і розробки відповідних стратегій [7].

Вчений-економіст А. Зуб визначив чотири типи стратегічних змін відповідно до об'єкта, на який направлено такі зміни: технологічні, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи; у продукції та послугах, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації; структурні або системні, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління; у персоналі, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації [4]. Та на нашу думку у корпоративному світі, як правило, існує два набори методів, що застосовуються протягом багатьох років. Але врешті-решт ефект не очевидний:

*Перше рішення.* Перший метод змін полягає у використанні зовнішніх сил, щоб сприяти змінам в організаційній поведінці через зміни в організаційних процесах та організаційній структурі, а також дозволяти поведінці впливати на спосіб мислення та, зрештою, формувати новий спосіб мислення та нову організаційну культуру. Цей вид зовнішньо-внутрішніх змін у системі, процесі та організаційних змінах часто походить від сильного керівництва. Рішучі зміни та «болючий та дощовий» спосіб змін, які залишають людей без змін, часто покладаються на тих, хто має надзвичайні якості. Лідер з харизмою, великою рішучістю та міцністю.

Найвідомішим практиком цього підходу є Джек Уелч, колишній голова General Electric, відомий як «Нейтрон Джек». Він впровадив цей метод протягом багатьох років у General Electric, і це стало метою багатьох компаній наслідувати цей приклад. Однак, як тільки сильний лідер піде, чи все одно ці методи працюватимуть, ні.

Наприклад, цей стиль змін із сильним стилем керівництва та наближенням до китайської «легалістичної» культури пов'язаний з особистим стилем керівництва лідера, з одного боку, а з іншого боку, оскільки він занадто жорсткий, часто викликає у багатьох людей внутрішній опір, а потім усе повертається до початкової форми. Змінити внутрішню психічну модель дуже важко; навіть після тривалої обкатки та підвищення, це важко виправити.

*Друге рішення.* Другий метод змін є відносно м'яким, підкреслюючи внутрішній діалог колективу, пошук спільних інтересів та формування спільного бачення. Цей метод змін є загальним після підйому навчальних організацій. Але для того, щоб у команди було відчуття терміновості та відповідальності по-справжньому відкрити майбутнє бачення, часто потрібно дати їм зрозуміти необхідність змін і яка необхідність їх представлення. Коли організація переживає глибоку кризу, ця необхідність може бути використана для стимулювання всіх. Але часто в цей час

найкращий час для змін минув. Відмінні керівники можуть мотивувати бажання кожного в майбутньому, сподіваючись на бачення та інші методи. Але скільки людей насправді готові змінити себе заради цього ілюзорного бачення та жертвувати власні інтереси.

*Третє рішення.* Третій спосіб – використовувати залякування, щоб дати всім зрозуміти, наскільки серйозними будуть наслідки і наскільки трагічним буде закінчення, якщо вони не зміняться, і цей спосіб спричинить внутрішній опір кожного. Хоча цей підхід часто використовується в багатьох проектах корпоративної трансформації, властивий йому опір, захист та небажання стимулюється, стане новим опором трансформації.

Зміна психічної моделі є найбільш критичною, але поки що не знайдено кращого рішення, яке б дозволило організації народити вроджену мотивацію до змін. Оскільки при пізнанні управління бізнесом існує припущення за замовчуванням, яке спричиняє непорозуміння, тобто: управління бізнесом вимагає більшої координації інтересів, безпрограшних стратегій та компромісів для просування та розвитку організації у збалансований результат інтересів. Це пов'язано з економічними принципами, прийнятими економічною людиною, а також із піднесенням управління, заснованого на людині.

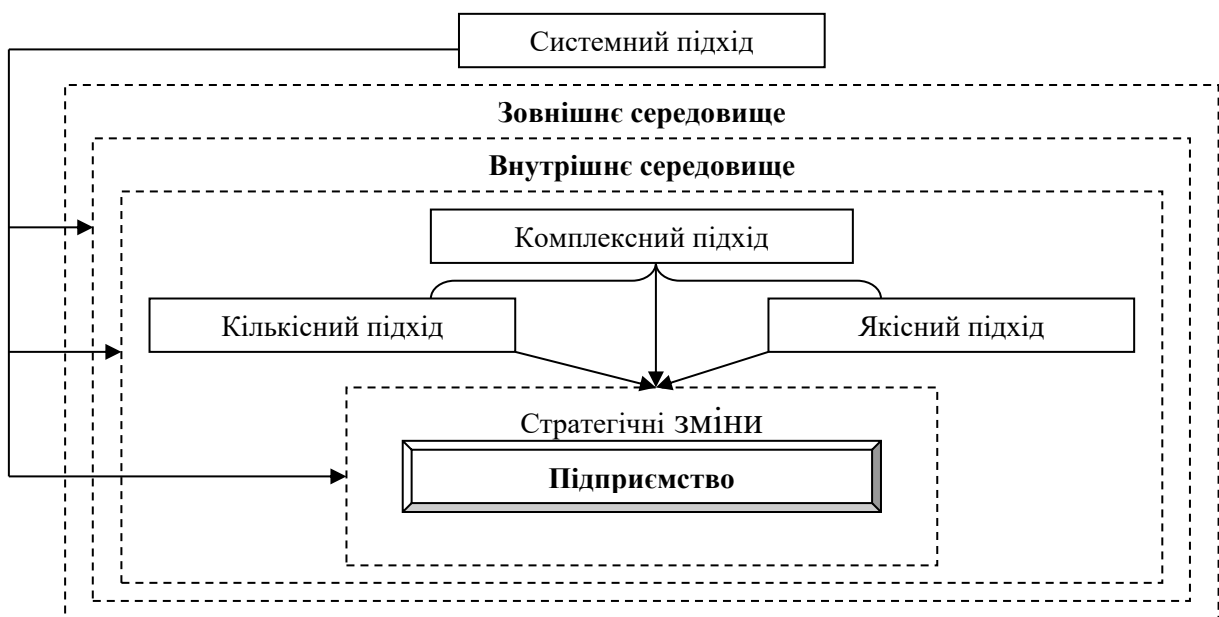


Рис. 1. Система підходів обґрунтування стратегічних змін у діяльності підприємства

Вищевказаний метод враховує лише внутрішнє середовище підприємства, щоб довести раціональність стратегічних змін, ігноруючи при цьому значний вплив на діяльність суб'єктів господарювання у зовнішньому середовищі. Вичерпні висновки щодо рівня змін на підприємстві забезпечують системний підхід, критерії якого включають використання показників для оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Саме це основне припущення дозволяє нам ігнорувати глибокі бар'єри ментальної моделі в процесі змін – кожен в організації має інстинкт захищати власні приватні інтереси, заснований на стійкості існуючих інтересів та успіху, природно що будуть внутрішні конфлікти та взаємна нетерпимість. І з цією проблемою в процесі організаційних змін більшість компаній бояться зіткнутися. Оскільки вона зачіпає

гідність бути людиною, людську природу яка часто вона глибоко захищена. Протистояти властивим слабким сторонам кожної людини в організації і протидіяти посиленому егоїзму, внутрішніми конфліктами та сприйняттям існуючих інтересів в організації.

На нашу думку шлях перший: реформа «сильних людей». Успішні організаційні зміни часто походять від реформ, які змушені приймати в шторми або перед величезними кризами. Оскільки в цьому процесі мають бути порушені власні інтереси, то у новому середовищі цю егоїстичну поведінку потрібно відрізати або тимчасово відмовитись від неї, і відповідно змінити початковий спосіб мислення та поведінки. Тому за звичайних обставин важко досягти успіху у сприянні змінам. Оскільки справжня криза ще не настала, ці зміни не можуть переконати всіх співробітників. Однак терміни змін, що проходять мають вирішальне значення. Якщо справжнє підприємство стикається з катастрофою вимирання, навіть якщо хтось ступив вперед, підняв руки і повністю реформувався, зрештою буде дуже мало успішних справ.

Сьогодні, якщо ми хочемо здійснити реальні організаційні або стратегічні зміни, ми повинні зіткнутися з цією надзвичайно складною темою, заснованою на «людській природі», тобто:

Визнайте, що всі в організації егоїстичні. Вони відстоюють власні інтереси і не бажають відмовлятися від минулих успіхів та закріплених речей; і спосіб, яким ми займаємось, будь то компроміс, безпрограшний процес, переговори, у багатьох випадках Це марно.

Чи існує інший спосіб, крім методу змін «боляче і дощово»?

Підхід 2: Змініть пізнання та розумові моделі та проведіть фундаментальне очищення

Є й інший спосіб, який полягає в тому, щоб змінити когнітивну модель та ментальну модель кожного з нас із глибокого рівня і в основі провести ретельне очищення та трансформацію.

З цього приводу я мав багато обмінів з багатьма елітами та теоретиками в управлінських колах.

Пам'ятаю, одного разу на семінарі доктора Отто Чамо, прихильника П-подібної теорії, я поставив під сумнів його метод реформування «П-подібної теорії»:

Навіть якщо ви використовуєте ці фізичні скульптури, щоб показати поточні проблеми та труднощі організації, а також прекрасне бачення, яке може бути реалізоване в майбутньому, як ви змусите цих учасників реформи по-справжньому відпустити себе та свої інтереси та дослідити дно U-форми?

Доктор Саммер не зміг відповісти на це запитання

На мій погляд, якщо всі в організації не можуть насправді почистити себе, не можуть помити цей контейнер, не можуть порушити основні припущення людської природи, процес змін безглуздий, і він не може бути успішним, щонайбільше Клас, або, здавалося б, жвава гра.

Щоб змінити психічні моделі людей мирним шляхом, потрібна докорінна зміна когнітивних припущень людей. Я думаю, що є три ключові моменти, які можуть допомогти трансформувати ментальну модель організації.

**Висновки.** Отже, в цілому, на даному етапі Україна орієнтована на впровадження стратегічного управління як на зовнішньому так і на внутрішньому оточенні підприємства.

Зміна психічної моделі є найбільш критичною, але поки що не знайдено кращого рішення, яке б дозволило організації народити вроджену мотивацію до змін.

Сьогодні, якщо ми хочемо здійснити реальні організаційні або стратегічні зміни, ми повинні зіткнутися з цією надзвичайно складною темою, заснованою на «людській

природі», тобто, визнати, що всі в організації егоїстичні. Вони відстоюють власні інтереси і не бажають відмовлятися від минулих успіхів та закріплених речей; і спосіб, яким ми займаємось, будь то компроміс, безпрограшний процес, переговори, у багатьох випадках

#### Список використаної літератури

1. Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилияна. 5-е изд., доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
2. Войтов А. Г. Философия: учеб. пособие для аспирантов. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2003. 512 с.
3. Спиркин А. Г. Основы философии: учебн. пособие для вузов. М.: Политиздат, 1988. 592 с.
4. Зуб А. Т., Лактионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. Перевид. К.: Основи стратегічного управління, 2013. 384 с.
6. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентноспроможністю підприємств на основі стратегічного управління: монографія. Донецьк: ДонГУЭТ, 2014. 468 с.
7. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка & держава*. 2007. № 2. С. 302.