

Шифр «ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ»

Наукова робота на тему:

**ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління трансформаціями.....	5
РОЗДІЛ 2. Дослідження сучасних трансформаційних стратегій.....	14
РОЗДІЛ 3. Поєднання стратегій трансформації та політики КСВ на прикладі фінансових структур.....	19
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	22
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	23
ДОДАТКИ	25

ВСТУП

Актуальність дослідження. Компаніям, особливо великим, важко посправжньому трансформуватися. Як правило, усі їх зміни носять поступальний та локальний характер. Питання, на які мають дати відповіді сучасні аналітики та управлінці – це дослідження і виявлення тих факторів, які заважають трансформації і стратегічне прогнозування того, як вони можуть змінити звичну бізнес-канву діяльності підприємств.

Зазвичай трансформація в організаціях проходить з труднощами імплементації інноваційних рішень, оскільки менеджменту доводиться мати справу не тільки з обмеженнями фінансових та інших видів ресурсів, але й з людським фактором. Страх, невизначеність, відсутність пріоритетів, негнучка і неадаптивна організаційна політика заважають змінити підприємства, згідно сучасних вимог ринку.

Відповідно, актуальним завданням сьогодні виступає створення теоретичного і методичного базису розуміння того, як компанії можуть сприяти змінам. Варто зазначити, що у цьому контексті мова йде не про поступальні, а про радикальні, трансформаційні (можливо, навіть руйнівні) зміни.

Бізнес-арена продовжує швидко розвиватися і середовище функціонування вимагає від підприємств нових інноваційних підходів, що враховують нові технології та постійно мінливі споживчі структури. У той же час зусилля підприємств щодо точкових змін, які не враховують такі фактори непрямого впливу як людські страхи, упередження та звички, зазнають невдачі або будуть недостатніми.

Огляд наукової літератури. Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій (у т.ч. трансформаційних) представлені у роботах таких дослідників як І. Анософф, М. Портер, А. Томпсон, Д. Рікардо, Ф. Котлер, П. Саблук, С. Кваша, С. Єрохін, В. Геєць, а також лібертаріанські економісти та мислителі: Фрідріх Хаск, Людвіг фон Мізес, Мілтона Фрідман, Джуд

Ванніски, Генрі Хезлітт, Роберт Хайнлайн, Мюррей Ротбард, Томас Соуел та ін.

Метою даної наукової роботи є поглиблення підходів до розуміння стратегій поведінкової трансформації як основи для відкриття нових можливостей та сприяння змінам підприємствами.

До завдань наукової роботи відносяться: ознайомлення з теоретичними основами конкурентних стратегій трансформації в сучасних умовах, дослідження проблем супротиву змінам, виявлення шляхів імплементації таких стратегій.

Методи дослідження: аналітичний та порівняльний методи, методи аналізу та синтезу, ретроспективний.

Апробація результатів наукових досліджень. Результати проведених наукових досліджень публікувалися у Збірнику тез V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації» (Кременчук, 6-8 листопада 2020 року). – Кременчук, КрНУ, 2020 . – С. 124-127.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

Протягом кількох останніх десятиліть системи лідерства, що впливають із класичної теорії управління, були основним теоретичним ресурсом для керівників та організацій. Якщо класичний менеджмент був розроблений як відповідь на вимоги та виклики промислової революції, яка відбулася в той час, коли основним напрямком діяльності підприємства було закріплення позицій та нарощення виробничого потенціалу, то нині ситуація змінилася.

Сьогодні керівники та організації стикаються з принципово іншою епохою бізнесу, наповненою швидкими змінами, новими технологіями та зближенням галузей. Вимоги, що висувуються в умовах більш невизначеного та прискореного ділового середовища, сфокусовані на лідерах для швидкого впровадження інновацій. Водночас лідерам в умовах невизначеності потрібен новий набір інструментів та фреймворків, аби трансформаційні стратегії підприємств були успішними.

Розробка конкурентоздатних стратегій потребує нових практик, які орієнтовані на людину, методологію ощадливого використання ресурсів, інноваційність бізнес-моделей, щоб трансформувати розробку нових продуктів, подолати реакції супротиву кінцевих споживачів на зміни та перетворення.

Відповідно, провідна роль у теоріях управління трансформаціями відводиться поведінковим та когнітивним підходам до характеристики того, як відбуваються інновації та трансформація в організаціях.

Конкурентна стратегія являє собою спосіб, через який підприємство отримує стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби та задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти, та слугує відповіддю на запитання: «Як компанія конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно отримує конкурентних тиск і отримує перемогу у конкурентній боротьбі?» [4].

Сучасні дослідники конкурентних стратегій трансформацій, зокрема Натан Фарр, Кайл Нел та Томас Рамсой [8] звертають особливу увагу на поведінкові обмеження, які заважають організаціям бачити та використовувати можливості для трансформаційних змін, зокрема таких як поступове мислення, укорінені звички та упередження, вроджений страх перед невідомим. Вони наголошують, що керівникам варто переформувати своє мислення щодо інновацій, змін та досягнення найвищого рівня потенціалу підприємства.

Від початку промислової революції до утворення першої бізнес-школи в 1881 р. пройшло майже 200 років, що стало достатнім періодом часу, аби посправжньому вдосконалити сучасну сферу класичного менеджменту. Хоча розробка нової і зрілої дисципліни, орієнтованої на створення цінності в сучасному більш невизначеному кліматі, також, швидше за все, також займе значний час, сьогодні можна говорити про необхідність розвитку сучасних конкурентних стратегій трансформацій.

Використовуючи ретроспективний підхід, ми запропонували характеристику теоретичних підходів до конкурентних трансформаційних стратегій за періодами розвитку людства у трьох вимірах (Додаток А).

Становлення та розвиток економічної науки та практики стратегій трансформації має відбуватися паралельно таким чином, аби бути націленими на подолання існуючих протиріч людини та екосистеми. У результаті пришвидшеного розвитку здібностей та можливостей людини щодо створення матеріальних благ відбувається розширення діапазону потреб, що призводить до виснаження природних ресурсів.

Як об'єкт наукового дослідження проблемне поле забезпечення трансформаційного розвитку потребує розгляду у трьох вимірах: матеріальному, енергетичному та інформаційному, оскільки в основі економічних процесів знаходиться процес перетворення речовини, яку економічна інформація пов'язує з простором, а енергія – з часом [11].

Крім того, усі масштабні економічні перетворення відбуваються тоді, коли на зміну комунікаційним технологіям та використовуваним джерелам енергії приходять інші. Енергетичні та інформаційні режими визначають характер цивілізацій – яким чином функціонує комерція, здійснюється політична влада, підтримуються засади стійкого розвитку.

Якщо до недавнього часу основним завданням людства було підтримання гомеостазу соціально-економічних систем, то у часи інформаційної епохи на перший план виходить вміння вміло використовувати інструментарій механізмів позитивного зворотного зв'язку, тобто підтримувати існуючі тенденції [2].

Таким чином, інструментарій теорій щодо трансформаційного розвитку також зазнає змін. У часи доіндустріальної революції практично всі компанії були малими підприємствами, де в невеликих майстернях працювало кілька десятків працівників. Але під час промислової революції соціальний порядок, що існував століттями, почав стрімко змінюватися. Нові технології, зокрема паровий двигун, змінили увесь економічний ландшафт, перетворивши його з екосистеми невеликих майстерень на кілька гігантських організацій.

Економіка того часу зіткнулася з новими проблемами, а саме: як скоординувати залізничну транспортну систему, щоб поїзди ходили вчасно, як наймати робітників і як оплачувати їх роботу, як оптимізувати виробництво та як координувати великі підприємства. Бізнес-школи були засновані для підготовки керівників, які могли б вирішити ці проблеми, в першу чергу, як координувати, оптимізувати та конкурувати. У основі управлінських викликів того часу лежало питання про те, як охопити усі аспекти технологічного розвитку промислового виробництва.

Найважливішими факторами успіху капіталізму стали підприємництво та інновації разом зі свободою бізнес-діяльності, оскільки в основі будь-якого економічного прогресу творчий дух (частково індивідуальний, але переважно кооперативний та кумулятивний).

Водночас капіталізм вільного підприємництва активно критикується, оскільки у ньому вбачають виключно філософію збагачення. Причинами таких сформованих поглядів слугують:

- нагальна потреба інтерпретації етичної бази капіталізму вільного підприємництва;
- бізнес не завжди функціонує з огляду на наслідки своєї діяльності;
- міф про максимізацію доходів як єдину мету функціонування бізнесу;
- поширення явища кумівського капіталізму внаслідок надмірного втручання у бізнес уряду.

Історично капіталізм будувався на ідеї переслідування особистих інтересів. Однак ще Адам Сміт, теоретик сучасного капіталізму, автор праці «Исследование о природе и причинах богатства народов», у книзі «Теория нравственных чувств» наголошував на більш важливому аспекті людської природи – бажанні піклуватися про інших. Однак така точка зору ігнорувалася економістами протягом XIX-XX століть, що створило підґрунтя для критики. Так, марксистки критикували капіталізм як засіб експлуатації робочого класу.

Ще одним фактором, який сприяв недовірі капіталізму, була нездатність відрізнити ідеї меркантилізму від ідеї розширення свободи підприємництва [1].

Але в останні кілька десятиліть нові форми цифрових технологій знову перетворили управлінський ландшафт. Цифрові технології знизили бар'єри для участі на ринку та створення компаній, одночасно збільшуючи потенційний вплив такої участі. Так само відбулися геополітичні, соціальні та освітні зміни. Оскільки усе більше зростають темпи винаходів, а домінування корпорацій вже не завжди таке потужне за силою впливу.

Сьогодні щорічно у всьому світі створюється понад п'ятдесят мільйонів нових підприємств. Тим часом, з 1930-х років до 2018 року, кількість років, коли компанії з переліку Fortune 500 перебувають у цьому списку титанів, зменшилася з семидесяти п'яти до одинадцяти. У сучасному невизначеному середовищі проблеми, з якими стикаються компанії, дедалі менше стосуються

вартості активів і усе більше того, як досліджувати та впроваджувати інновації і які стратегії трансформації підприємств використовувати.

Під поняттям «трансформація» ми будемо мати на увазі ті можливі варіанти майбутнього розвитку компанії та відповідні зміни бізнес-середовища у зв'язку з ними, що потребують не лише ширшого управлінського мислення, а й подолання перешкод на шляху до покращення умов функціонування, що і становить одну з кінцевих цілей перетворень.

Звісно, впровадження трансформаційних заходів супроводжується складнощами та проблемами через спротив змінам, стратегічні та технологічні виклики тощо. Водночас нині у інформатиці з'явилися гнучкі методології без послідовного планування, методологія бережливого стартапу, зосереджена на швидких експериментах та мінімально життєздатних продуктах тощо. Підходи до інновацій бізнес-моделі і стратегій трансформації набули популярності та висвітлюють можливості створення цінності за допомогою нових стратегічних орієнтирів та конкурентних стратегій.

Розглянемо практичні приклади перетворення бізнес-засад діяльності підприємств. Так, прикладом загрози для трансформаційних перетворень в умовах загостреної конкуренції у вигляді «пастки великих корпорацій» є приклад протистояння двох підприємств, лідерів з продажу товарів для ремонтних робіт – компанії Lowe's та Home Depot. З метою розширення ринків збуту підприємство Lowe's вийшло на ринки Канади, Мексики, Австралії та розширити свою присутність на ринку крамниць товарів для дому та ремонту у США.

Однак дана стратегія себе не виправдала, оскільки таке розширення не мало успіху і замість ринкової експансії менеджмент підприємства вимушено звільнив частину персоналу та скоротив усі додаткові статті витрат. При цьому підприємство залишалося прибутковим, хоча подальше розширення бізнесу поставили під сумнів, а трансформації сприймалися інвесторами як занадто ризикована діяльність і замість проактивної стратегічної позиції за мету

ставили оптимізацію досягнень минулого. Такий ретроспективний підхід не сприяє ширшому мисленню, якого вимагають сучасні бізнес-умови.

Ситуація змінилася, починаючи з 2015 року, відколи стратегічним орієнтиром діяльності підприємства було обрано акцент на інноваційному розвитку. За останні п'ять років підприємству вдалося опанувати новий додатковий напрям діяльності, а саме 3D-друк, ставши лідером у сфері створення тривимірних зображень. Крім того, орієнтація на інноваційність прослідковується і у традиційній для компанії роздрібній торгівлі, де було впроваджено роботизацію обслуговування у магазинах та на складах мережі магазинів. Створені науково-дослідні підрозділи підприємства у майбутньому були також залучені до спільних розробок екзоскелетів (пристрої, які частково або повністю повторюють біомеханіку людини та можуть значно допомогти у питаннях перенесення важких вантажів на значні відстані) та до розробки технологій з доповненою реальністю спільно з такими потужними корпораціями як Google та Lenovo.

Стратегія трансформацій в Lowe's мала ітераційний характер на проходила у 10 раундів, поки не була створена остаточна канва (рис.1.1).

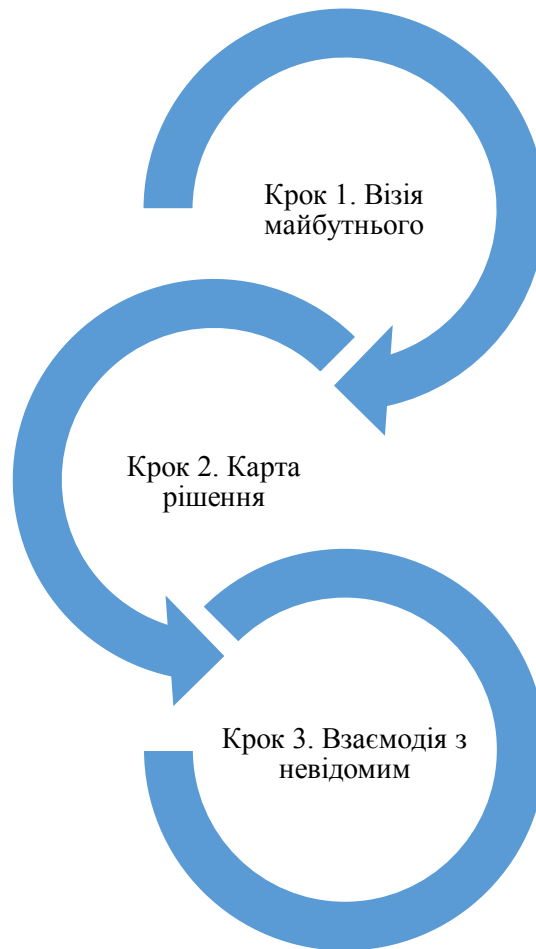


Рис. 1.1 Кроки у процесі змін на прикладі стратегії трансформацій компанії Lowe's
Джерело: складено автором на основі [3, 5, 8]

Згадані вище ініціативи та орієнтація на трансформації у сфері інновацій були успішними, свідченням чого стали збільшення обсягів онлайн-продажів та закріплення за компанією статусу та репутації інноватора. Варто зазначити, що провідну роль тут зіграли не інновації, хоч так може здатися на перший погляд, а успішне подолання бар'єрів та проблем, що виникають на шляху до трансформацій.

Якщо прослідкувати етапи впровадження трансформацій поетапно, то з'ясується, що у випадку компанії Lowe's найтривалішим був етап первинного збору інформації щодо оцінки ситуації на ринку високотехнологічних продуктів, опитування споживачів, консультацій з футурологами щодо перспектив використання сучасних технологій – з метою подальшої практичної реалізації принципів і механізмів віртуальної та доповненої реальності для

вирішення побутових задач щодо реорганізації простору і вирішення існуючих проблем споживачів. Далі слідувало кілька етапів розробки прототипів інноваційних продуктів та їх тестування. Загалом до парадигми відповідального бізнесу включаються усі стейкхолдери на правах рівноправних відносин.

Чим швидше бізнес зрозуміє, що отримує більше, віддаючи, тим успішніше він буде. Зміщення акцентів у бік нематеріальних цінностей дозволяє знайти і використати раніше нереалізований потенціал компанії.

Фрідман у праці «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits» критикував підприємців, котрі, на його думку, занадто переймалися необхідністю надання робочих місць, питаннями дискримінації та забруднення навколишнього середовища, оскільки це принципи соціалізму [12, 17].

Однак саме суспільство дозволило створити акціонерні товариства з обмеженою відповідальністю, дозволивши їм функціонувати. Порушення інтересів суспільства корпораціями може викликати резонанс та реакційну відповідь – посилення регулятивних актів та норм, відкликання ліцензій тощо.

Білл Джордж вбачає успішність своєї діяльності на посту директора та CEO Medtronic не у зростанні акціонерної вартості компанії з 1,1 млрд дол. У 1989 році до 60 млрд у 2002 році, а у кількості пацієнтів, вилікованих за рік – від 300 тис. до 10 млн чол [7].

Однак «фрідманівський» погляд на капіталізм ще довгий час підтримувався багатьма топ-менеджерами. Ілюстративним прикладом цього може слугувати зміщення ринку акцій на користь короткострокового капіталу та скорочення середнього строку володіння акціями з восьми років до шести місяців. Така динаміка призвела до банкрутства таких великих компаній Enron, WorldCom, Kmart та Kodak. У 2008 році зростання цін на акції короткострокового капіталу з метою збільшення розміру акціонерного капіталу стало однією з причин фінансового падіння фінансових організацій (Fannie Mae, Bear Stearns, Lehman Brothers, Countrywide, Citigroup).

Згідно філософії стійкого розвитку, компанія має починатися з цілей та цінностей, використання яких може стати додатковим мотивом персоналу до

підвищення якості послуг та інновацій, а також дозволить досягти приросту дохідності бізнесу.

Акціонерна вартість за формулою Фрідмана не враховує такі якісні фактори як стратегія компанії, елементи її довгострокового фінансового здоров'я, рівень задоволеності споживачів, результативність здійснених інвестицій, лояльність клієнтів тощо. Саме наведені вище фактори мають більший вплив на довгострокову життєздатність та цінність компанії, аніж короткострокові зміни цін на акції.

Демонстративним прикладом різних підходів може слугувати підходи до лідерства керівників ІТ-компаній: Марка Хьорда HP та Сема Пальмізано з IBM. Марк Хьорд більш ніж удвічі збільшив вартість акцій компанії HP, однак ціна такого зростання полягала у різкому скорочення витрат на дослідницькі розробки з 6% до 3% та відмові у інвестуванні довгострокових стратегій. У 2010 році фонди HP скоротилися на 55% або 60 млрд дол. У грошовому еквіваленті. Стратегія Пальмізано була націлена на створення «глобально інтегрованої компанії», що несло за собою перебудову корпоративної культури. У результаті акціонерний капітал IBM за три роки зріс на 84% або 100 млрд дол. у грошовому еквіваленті.

Таким чином, успішні та ефективні компанії сьогодні працюють не заради прибутків та надприбутків, а заради нематеріальних цінностей. Майбутнє за тими, хто спроможний побачити перспективні глобальні цілі, відповідально ставлячись до бізнесу.

Першочерговим варто вважати питання «навіщо?», відповівши на яке, можна віднайти відповіді на питання щодо того, як збільшити долю присутності на ринку, розширити виробничі потужності, зберегти робочі місця тощо.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

Стратегія підприємства в сучасних умовах відіграє роль не лише засобу отримання конкурентних переваг, завоювання нових ринків та збільшення прибутковості. При цьому невірно визначати стратегію як бачення компанією своєї місії, оскільки прагнення виступають лише мотивом.

За Лафлі та Роджером стратегію формують визначені орієнтири компанії за такими напрямками: усвідомлення та постановка цілей, вибір поля діяльності, спосіб досягнення поставлених цілей, ключові компетенції та системи менеджменту [16].

Усвідомлення та постановка цілей являє собою каскад стратегічних рішень, які є першим кроком для визначення стратегії компанії. На даному етапі важливо, аби стратегічні рішення, прийняті на вищому рівні, сприяли багатоваріативності можливих рішень на нижчих рівнях, які, у свою чергу, визначають вибір на верхніх.

Прикладом може слугувати політика компанії P&G, коли за основне прагнення було прийнято створення цінних для споживача брендів у кожній з категорій продуктів. Дана мета означає виробництво продуктів найвищої якості, що призведе не лише до зростання прибутковості діяльності, а й підвищення добробуту на локальному та глобальному рівнях [15].

Таким чином, визначення прагнення до перемоги включає розуміння того, що головним є споживач, а не кінцевий продукт.

Вибір поля діяльності охоплює аналіз одразу декількох напрямків: тип продукції, сегментація ринків збуту, географічна зона, етапи виробництва, канали продажів. При цьому важливо обрати не лише поле діяльності, але й вирішити, на якому полі провадити діяльність не варто. Географічну зону обирають з огляду на перспективи зміцнення позицій компанії, далі – обрання перспективних сегментів ринку та відповідних категорій товарів, а також обрання каналів продажу. На етапі виробничого процесу здійснюють НДДКР. Вибір поля діяльності потребує глибокого розуміння існуючих на ринку категорій споживачів, власних можливостей та конкурентного середовища.

Спосіб досягнення поставлених цілей передбачає фокусування на тому, чим буде займатися компанія. Однак не існує уніфікованої класифікації усіх можливих способів досягнення цілей, оскільки у кожному конкретному випадку методи конкурентної боротьби та ключові компетенції компанії суттєво відрізняються. Водночас можна виокремити дві стратегії на вищому рівні – лідерства по витратах та диференціації. Стратегія лідерства по витратах передбачає створення конкурентних переваг на різних етапах: під час пошуку ресурсів, при розробці та виробництві продуктів, дистрибуції тощо. За рахунок

цього компанії-виробники брендированих продуктів отримують достатньо велику маржу.

Система ключових компетенцій компанії (на прикладі P&G) [14]:

- глобальний масштаб (синергія брендів, розвиток видів діяльності для відтворення у глобальних масштабах);
- розуміння споживачів;
- створення та розвиток брендів, забезпечення їх довгого життя на ринку;
- інноваційний підхід до бізнесу;
- побудова партнерських відносин з клієнтами та постачальниками.

Ключові компетенції представляють собою види діяльності, максимальна ефективність яких дозволяє компанії обрати поле діяльності та способи досягнення поставлених цілей. При цьому важливо ретельно проаналізувати сильні сторони та не намагатися скопіювати ключові компетенції конкурентів.

Ідея представлення ключових компетенцій у вигляді видів діяльності, які підсилюють один одного – не нова, оскільки вперше була сформульована Майклом Портером. Він стверджував, що окрема компетенція компанії може сформувати конкурентну перевагу (наприклад, краща технологія). Однак помилково вибудовувати стратегію навколо того, що компанії вдається найкраще, оскільки той чи інший аспект діяльності не обов'язково відповідає усім принципам стійкого розвитку та може не призвести до створення конкурентної переваги [18].

Завершальним етапом вибудови стратегії виступає створення систем управління, у процесі чого варто розробити критерії оцінки її ефективності локально (за підрозділами) та глобально (за всією компанією).

До ознак переможної стратегії можна віднести лояльність споживачів та їх інтерес до інновацій компанії, постійну наявність необхідних ресурсів, присутність на ринку успішних конкурентів та їх боротьба між собою, створення унікальної цінності.

Єдиного алгоритму побудови стратегії не існує, але існує логічна послідовність етапів її розробки. Першочергово потрібно здійснити аналіз

галузі та її окремих сегментів на відносну привабливість. Далі – аналіз очікувань клієнтів та можливостей створення спільної цінності разом з партнерами зі збуту. Після цього потрібно провести порівняльну характеристику компетенцій та рівня витрат з конкурентами. Крім того, важливо передбачити можливі варіанти реакційної поведінки конкурентів [19].

Варто виокремити і помилкові стратегії, серед яких [20]: стратегія «усе одразу» передбачає надання високого пріоритету усім задачам одночасно без надання пріоритетності; стратегія Дон Кіхота: протистояння з об’єктивно сильнішими конкурентами; стратегія Ватерлоо: боротьба з кількома конкурентами одночасно; стратегія «усе для усіх»: спроба охоплення усіх можливих географічних зон, каналів збуту та сегментів споживачів; стратегія нездійсненої мрії: занадто завищені прагнення та наміри компанії, які не піддаються формулюванню у вигляді конкретних стратегічних рішень; стратегія посередності: наслідування конкурентів.

До ознак переможної стратегії можна віднести:

- система видів діяльності, яка відрізняється від тієї, яку використовують конкуренти;
- наявність споживачів, які високо цінують продукцію;
- наявність конкурентів, які комфортно себе почувають, через що не націлені на атаку бізнесу компанії;
- наявність більшої кількості ресурсів у розпорядженні, порівняно з конкурентами;
- наявність внутрішньої конкуренції, коли конкуренти проводять боротьбу між собою;
- споживачі цікавляться новими розробками та інноваціями.

Окремої уваги заслуговує також середовище існування залежно від організаційного типу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Середовище існування залежно від організаційного типу компанії, що прагне трансформацій

Тип	Всередині компанії	Із середовищем	Рівень впливу контрольован	Рівень впливу неконтрольова
-----	--------------------	----------------	----------------------------	-----------------------------

			их параметрів	них параметрів
Індивідуальне підприємство	система внутрішніх відносин відсутня	Організація власної діяльності	-	мікро-, мезо-, макро-, мега-
Приватно-корпоративне підприємство	управлінці → наймані працівники	Організація та управління господарською діяльністю	Мікро-	мезо-, макро-, мега-
Корпорація	власники-управлінці → управлінці → наймані працівники	Власність, організація управління діяльністю, соціально-економічні, еколого-економічні, техніко-економічні, політико-економічні	мікро-, мезо-	макро-, мега-
Мережева структура	власники-управлінці → управлінці → наймані працівники → наймані працівники	Власність, організація управління інноваційно-підприємницькою діяльністю, соціально-економічні, еколого-економічні, техніко-економічні, політико-економічні	мікро-, мезо-, макро-	мега-

Джерело: складено автором на основі [6, 9-10, 14]

Як бачимо, для індивідуального підприємства характерними є невеликий радіус діяльності, високий рівень залежності від зовнішніх умов, єдність праці, управління та власності.

У цей же час для приватно-корпоративного підприємства – відокремлення праці та власності, єдність власності, управління та підприємницької складової, проблемність з обміном інформацією, успішність у певній ніші.

Для корпорації – відокремленість власності від управління та підприємницької складової, гнучка та здатна до адаптації структура, добра організованість, централізований інформаційний потік.

Для мережевих структур – перетинання відносин власності, управління та праці, стимулювання підприємницької активності, висока організованість та гнучкість [13].

Сучасне середовище з характеристиками VUCA (від англ. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – «мінливість», «невизначеність», «складність», «двозначність») характеризується пришвидшенням темпів змін. Процеси глобалізації провокують посилення конкуренції.

Таким чином, у багатьох успішних організаціях, які довгий час працювали стабільно, є приховане переконання, що вони не зможуть змінитися. У процесі трансформації треба змінити саме це.

РОЗДІЛ 3

ПОЄДНАННЯ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОЛІТИКИ КСВ НА ПРИКЛАДІ ФІНАНСОВИХ СТРУКТУР

Фінансові структури виступають безпосередніми учасниками соціалізації бізнесу. Банки, які приділяють увагу соціальній відповідальності, потенційно здатні залучити більше клієнтів, за рахунок чого збільшиться прибутковість діяльності. При цьому важливо, аби результати такої діяльності відображалися

у зрозумілій для широкого кола користувачів формі та були належним чином оформлені.

Публікація нефінансової звітності слугує підтвердженням готовності банку вести діалог із зацікавленими сторонами. У зв'язку з цим перед банками гостро постала необхідність пошуку нових підходів до ведення діяльності та оцінки непритаманних фінансовій діяльності, зокрема соціальних та екологічних [9].

Враховуючи, що діяльність банків як фінансових посередників має свою специфіку, впровадження ними концепцій КСВ також має ряд особливостей. Дослідимо, як відрізняються рівні впливу держави та соціального партнерства, залежно від обраної концепції КСВ. Для цього нами було обрано три регіони – США, Європа та Азія.

Американський стиль в управлінні формувався тривалий час під впливом двох факторів: великої кількості іммігрантів та політики економічної експансії. Саме американський менталітет вплинув на формування таких характерних рис корпоративного управління в банках США: акцент на репутації, економічний раціоналізм, суспільний тиск, регламентовані норми розкриття інформації, практичне впровадження виключно на мікрорівні кожним господарюючим суб'єктом.

Характерною особливістю звітів про стійкий розвиток американських банків слугує тяжіння до благодійності, джерелом якого слугує вплив ідей протестантизму на правила ведення бізнесу. Однак така тенденція втрачає поширеність через фінансові кризи і, як наслідок, скорочення обсягів благодійного інвестування. Звіти з КСВ зосереджують увагу читача на діяльності банків щодо підвищення прозорості діяльності, протидії шахрайству, підтримці соціальних та екологічних ініціатив.

У країнах Європи, на відміну від США, першочерговим визнається досягнення комерційного ефекту на ряду із дотриманням принципів філософії бізнесу. Так, наприклад, у Франції взаємозв'язок між капіталом та працею історично носить конфронтаційний характер. Численні розбіжності між

поглядами профсоюзів та самих робітників призвели до того, що 1977р. підприємства були законодавчо зобов'язані надавати «соціальні звіти» за умови числа працюючих понад 300 осіб. Таким чином, Франція стала першою західноєвропейською країною, що почала впроваджувати нефінансову звітність. Сформована правова і концептуальна основа дозволила потужним французьким корпораціям із зарубіжними філіалами налагодити процеси складання і оприлюднення нефінансової звітності.

Німецька модель забезпечення КСВ формувалася в умовах становлення соціально-ринкової форми господарювання. Крім того, соціальна політика Німеччини, порівняно з іншими, найбільше відчуває вплив нормативних актів ЄС. Для цієї моделі характерним є залучення представників працівників до управління, порівняння соціальних показників діяльності підприємства з аналогічними галузевими та регіональними, популярність благодійних заходів.

Незважаючи на той факт, що вплив банків на навколишнє середовище є опосередкованим, підтримка екологічних ініціатив залишається ключовим напрямком забезпечення стійкого розвитку для усіх регіонів.

Азійські банки у своїх звітах зі стійкого розвитку акцентують увагу на розвитку персоналу. Це насамперед пов'язано з існуючими культурними традиціями. Не можна не зазначити, що з часом модель японського менеджменту перейняла деякі американські підходи, зокрема гласність та цінність корпорації. Однак у моделі КСВ отримали відображення і традиційні риси японської ментальності, внаслідок чого ключовими принципами стали дотримання високої якості продукції, основані на особистій відповідальності кожного працівника, гарантія зайнятості (іноді – пожиттєва), приділення значної уваги захисту навколишнього середовища. Основна ж відмінність від європейської та американської моделей у тому, що забезпеченню прав людини приділяється значно менше уваги.

Крім природоохоронних заходів, банки країн Азії вирішують також екологічні проблеми тих територій, які постраждали внаслідок стихійних лих.

Таким чином, оскільки банки є активними учасниками розподілу

фінансових потоків, вони мають можливість впливати на вирішення значущих соціальних та екологічних питань прямо (спрямовуючи кошти на їх вирішення) або опосередковано (залучаючи клієнтів до участі у соціальних програмах). Аналіз світового досвіду показує, що концепція КСВ повинна реалізовуватися на всіх рівнях управління банком. По-перше, на законодавчому рівні банк має дотримуватися існуючих норм щодо та умов оплати праці. По-друге, розвиток соціальної сфери повинен здійснюватися на корпоративному рівні та поза сферою впливу банку.

Загалом, можна виокремити дві форми прояву соціальної відповідальності компаній – ситуативну та стратегічну [10]. Перша зводиться до здійснення витрат задля покриття збитків внаслідок діяльності або з метою покращення корпоративного іміджу. Друга передбачає інвестування коштів у значимі соціальні чи екологічні проекти з метою підвищення конкурентоспроможності компанії.

Сучасний банк сьогодні являє собою не лише комерційну установу, а й підприємство, наділене соціальною роллю та репутацією. КСВ слугує не лише конкурентною перевагою, але й важливим фактором при отриманні інвестицій та позиціюванні компанії на міжнародних ринках. Її практична цінність полягає у забезпеченні низької плинності кадрів, зростанні вартості акцій та прибутковості.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постають серйозні виклики, пов'язані із трансформацією світового економічного устрою на базі Четвертої індустріальної революції.

У випадку трансформацій мислити звичними категоріями означає приректи зміни на невдачу. Саме тому найчастіше проблеми при трансформації

компанії виникають через людський фактор – спротив змінам, страхи, звички та переконання.

Одна з найбільших перешкод для формування майбутнього – це людська схильність мислити у вузьких межах. Для трансформації треба створити стратегічний нарратив (історію) про імовірне майбутнє компанії. Для успішних змін треба навчитися долати перешкоди, що заважають прийняттю вірних рішень.

Відповідно, на основі конструктивного системного підходу було запропоновано під стратегією трансформації підприємства розуміти системну стратегію як перелік дій, які спрямовуються менеджментом підприємства на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого і високоефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

Таким чином, розроблення та впровадження системної стратегії – стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій – дає змогу підприємству здійснювати реалізацію процесу наукового управління, оскільки вона заснована на виробленні управлінських впливів на стан елементів та зв'язків між ними.

Бізнесу, який хоче змінитися, варто навчитися справлятися з невідомістю, зробити трансформацію максимально відчутною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск: Вышейшая школа, 2009. – 512 с.;
2. Бажин І.І Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.;


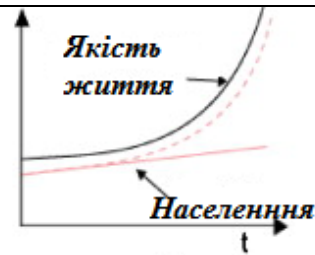
3. Корецький, М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 240 с.;
4. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.;
5. Основы маркетинга / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]. – 4-е европ. изд.; пер. с англ. М. Вильямс, 2007. – 1200 с.;
6. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. - №2(52). – С. 287-291.;
7. Філіна С.В. Трактатування поняття реінжиніринг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів // Нові економічні системи в сучасних умовах. – Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №4. – ст.210-213.
8. Натан Фарр, Кайл Нел, Томас Рамсой. На чолі трансформації: як взяти на себе відповідальність за майбутнє компанії Видавництво: Harvard Business Review Press. Рік випуску: 2018.
9. 1. Кредісов А. І. Організаційний вектор розвитку сучасного бізнесу / А. І. Кредісов // Економіка України. – 2013. – № 10. – С. 21–31.
10. Проноза П. В. Сучасні проблеми машинобудівної галузі України на прикладі великих промислових підприємств Харківської області / П. В. Проноза, Я. В. Ромашова // Економіка розвитку. – 2017. – № 1 (81). – С. 59–68.
12. Могилова А. Ю. Концептуальні підходи до визначення стратегії підприємства / А. Ю. Могилова // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. – Вип. 30, ч. 1. – С. 139–144.
13. Горелова И. В. Обоснование новой парадигмы формирования стратегии на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / И. В. Горелова // Известия



ВолгГТУ. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-novoy-paradigmyformirovaniya-strategii-na-promyshlennom-predpriyatii>.


14. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 344 с. – ISBN 978-5-388-00077-4.
15. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2007. – 928 с. – ISBN 5-8459-0407-2.
16. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук]. – 7-е. изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с. – ISBN 978-5-469-01301-35-469-01301-4.
17. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – Москва : Экономистъ, 2006. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с. – ISBN 966-574-615-4.
19. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СанктПетербург : Питер, 2000. – 336 с. 13. Мерзликина Г. С. Формирование стратегии на промышленном предприятии / Г. С. Мерзликина, И. В. Горелова // Вестник АГТУ. – 2007. – № 3 (38). – С. 227–230.
20. Федорова О. В. Инструментарій розробки стратегії розвитку підприємства / О. В. Федорова, К. А. Лейко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25 (II). – С. 119–127.

ДОДАТОК А

Характеристика теоретичних підходів до стійкого розвитку за періодами розвитку людства у трьох вимірах

Період	Основні відрізки часу	Співвідношення та взаємодія компонент стійкого розвитку / Теоретичне підґрунтя	Цивілізаційний підхід	Вимір
Доіндустріальний, індустріальний	Розквіт капіталізму (1500-1820 рр.)	 <p>Теорія економіки. Стійкість розглядають через призму економічного зростання.</p>	Принцип «споживання заради процвітання» , зростання населення, через що зростають і його потреби у природних ресурсах	Матеріальний
	Перша промислова революція (1820-1870 рр.)			
	Друга промислова революція (1871-1896 рр.)	 <p>Теорія економіки. Стійке функціонування, економічна та стратегічна стійкість. Економічна стійкість = максимізації прибутку. Стратегічна стійкість = збереженню цілісності.</p>	Антропоцентризм (ґрунтується на використанні біосфери як джерела ресурсів, що в поєднанні з досягненнями НТП повинно сприяти задоволенню потреб суспільства, однак не враховує потреб наступних поколінь.)	Матеріальний

		 <p>Загальна теорія систем. Сфера стійкості знаходиться в межах «гомеокінетичного плато» - введення енергії в систему і обробка інформації призупиняють перехід в збільшення ентропії.</p>	<p>Антропоцентризм. Збільшення обсягу використання ресурсів сприяє наближенню до екологічних обмежень</p>	Матеріальний, енергетичний
Постіндустріальний	<p>Смуга (1914-1945 роки)</p> <p>Золотий вік капіталізму (1945-1973 рр.)</p> <p>Неолібералізм (1980-нинішній час)</p> <p>Третя промислова революція (1950р. - нинішній час)</p>	 <p>Теорія синергетики. Зберегти стійкість можна завдяки ентропії та інформаційної активності (як процесу організації та контролю матеріальних та енергетичних потоків).</p>	<p>Біоцентризм (засновано на ідеї розвитку людства шляхом часткової відмови від благ цивілізації та домінуванні біосфери) та стійкий розвиток, коли не піддаються ризику можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби</p>	Матеріальний, енергетичний, інформаційний

Інформаційний	<p>Четверта промислова революція (термін введено з 2011 року)</p>	 <p>Процес трансформації між економічною і стратегічною стійкістю відбувається за рахунок інтеграційних зв'язків між ресурсами, розумним їх споживанням та інноваціями (Кіберфізичні системи, Інтернет речей, Інтернет послуг).</p>	<p>Стійкий розвиток (соціально орієтована економіка, заснована на розумному використанні ресурсної бази та охорони навколишнього природного середовища; гармонізація взаємин суспільства, довкілля та економіки)</p>	Матеріальний, енергетичний, інформаційний
---------------	---	---	---	---

Джерело: авторська розробка