

УДК: 338.24.009.12

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ракицька С.О.

к.е.н., доцент,

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Анотація: Стаття присвячена аналізу особливостей здійснення стратегічного управління з метою забезпечення конкурентних переваг підприємства на базі інноваційної складової. Обґрунтовано, що процес реалізації стратегії завжди супроводжується протидією з боку персоналу. Охарактеризовано три рівні опору стратегічним змінам: індивідуальний, груповий та організаційний. Проаналізовано основні причини опору на рівнях управлінської ієрархії. Визначено, що реалізація стратегічного управління вимагає усунення опору за рахунок впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційна конкурентоспроможність, стратегічні зміни, опір персоналу, інновація, підприємство.

Ракицкая С.О.

Аннотация: Статья посвящена анализу особенностей осуществления стратегического управления с целью обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на базе инновационной составляющей. Обосновано, что процесс реализации стратегии всегда сопровождается противодействием со стороны персонала. Охарактеризованы три уровня сопротивления стратегическим изменениям: индивидуальный, групповой и организационный. Проанализированы основные причины сопротивления на уровнях управленческой иерархии. Определено, что реализация стратегического управления требует устранения сопротивления за счет внедрения инноваций и повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационная конкурентоспособность, стратегические изменения, сопротивление персонала, инновация, предприятие.

Summary: The article analyzes the peculiarities of strategic management in order to ensure competitive advantage based on innovation component. Process of implementing the strategy is always accompanied by opposition from staff. Three levels of resistance to strategic change: individual, group and organizational are characterized. The main reasons for the resistance levels of management hierarchy are analyzed. It is determined that the implementation of strategic management requires the removal of resistance through innovation and increased competitiveness.

Key words: strategic management, innovation competitiveness, strategic changes, the resistance of personnel, innovation, enterprise.

Постановка проблеми. Розвиток як світової економічної системи в цілому, так і національних господарств окремих держав, зокрема, в останні роки супроводжується рядом кризових явищ. Кризові ситуації виникають і на мікрорівні і все частіше проявляються в процесі функціонування підприємств, що обумовлено дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Ведення господарської діяльності в умовах невизначеності і складності зовнішнього середовища обумовлює необхідність забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Саме цей чинник формує можливості сталого розвитку за наявності жорсткої конкуренції і посиленні кризових процесів в економіці. Тому питання розробки і реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на базі інноваційної складової набуває особливої актуальності сучасному етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки стратегічних рішень з метою підвищення конкурентоспроможності розглядалися такими закордонними дослідниками, як І.Ансофф, Ж. Васконселлос-і-Са, Вальтер Жиль, Ж-Ж.Ламбен, М.Портер, А. Дж. Стрикленд і А. А. Томпсон, Стефан П.Робінс і Девід А. ДеЧенцо та ін. Вітчизняні економічні дослідження з даної тематики представлені роботами таких науковців, як Я.Б. Базилюк, Л.В. Балабанова, Л.К. Кульпінська, В.А. Павлова, О.Б. Чернега та ін.

Закономірностям стратегічного інноваційного розвитку, формування інноваційних стратегій присвячені наукові праці Л. Водочека, П. Друкера, Г.Я.Гольдштейна, Ж.-К. Лареша та ін. З українських фахівців, які досліджували проблеми інноваційного розвитку та розроблення інноваційних стратегій потрібно назвати І.В. Алексєєва, Ю.М. Бажала, Б.В. Буркинського, А.В. Гриньова, С.М. Ілляшенка, О.І. Ковтун, та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених проблематиці забезпечення конкурентоспроможності, єдиного алгоритму досягнення конкурентних переваг не існує. Значна різноманітність наукових підходів обумовлює необхідність обґрунтування стратегічних методів і заходів, актуальних для конкретного суб'єкту управління з урахуванням його специфічних характеристик і всього комплексу чинників внутрішнього та зовнішнього впливу на рівень конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування стратегічних заходів зниження опору нововведенням і підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення конкурентоспроможності підприємства - це довгостроковий послідовний процес розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень в усіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, у відповідності до обраної концепції розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та внутрішньому потенціалі підприємства, і своєчасним внесенням необхідних коректив. Відповідно інноваційна конкурентоспроможність – це отримання конкурентних переваг підприємства на базі розробки і впровадження інновацій, які безпосередньо впливають на реалізацію виробничих, управлінських, торгових, соціальних, економічних, фінансових та інших його функцій. Саме інноваційна складова забезпечує довгострокову стабільну діяльність підприємства в умовах жорсткої конкуренції і наростаючих кризових явищ.

Досягнення інноваційної конкурентоспроможності підприємства можливе

лише за умови здійснення стратегічного управління, що передбачає визначення цілей на довгострокову перспективу, орієнтування виробничої діяльності на потреби споживачів, швидку і адекватну реакцію на коливання ринкової кон'юнктури, приділення особливої уваги людському потенціалу, який є основою організації, поліпшення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проте здійсненню стратегічного управління в господарській практиці перешкоджає низка проблем. Низька ефективність управлінських дій на стадії реалізації стратегії обумовлена наступними причинами:

Низька ініціативність, прагнення уникнути відповідальності;

Вплив стресових та форс-мажорних обставин, які спричиняють відмову від розроблених і прийнятих до реалізації стратегічних планів;

Недостатня мотивація менеджерів;

Недостатня залученість персоналу в процес здійснення стратегічних змін;

Відсутність лідерства.

Таким чином, можемо констатувати переважно суб'єктивний характер названих причин, при цьому вони можуть значною мірою ускладнити процес реалізації стратегії на підприємстві, якщо керівництво їх ігнорує і вважає мало-значущими.

Крім того, в процесі впровадження стратегічних змін необхідно враховувати, що будь-які зміни ускладнюються опором з боку персоналу. Він може мати явну або скриту форму, проте він завжди супроводжує процес реалізації стратегії. Це пояснюється тим, що персонал з острахом і недовірою сприймає стратегічні зміни, люди очікують погіршення ситуації особисто для себе стосовно умов, оплати праці, загрози гарантованої зайнятості тощо. Саме тому вони намагаються саботувати процес змін і зберегти наявний статус-кво.

В сучасній теорії стратегічного управління виділяється три рівні опору: індивідуальний, груповий та організаційний, кожному з яких придатні характерні причини опору [1, с. 389-391]. При з'ясуванні цих причин на індивідуальному рівні аналізуються особистісні характеристики поведінки людини в орга-

нізації, на груповому рівні розглядаються особливості поведінки окремих груп - структурних підрозділів, що підкоряються соціально-психологічним закономірностям малих груп: групові процеси і структура, міжособистісні взаємини і вплив, комунікації і процеси прийняття рішень. На організаційному рівні на перший план виступають характеристики організації в цілому, такі як розмір і структура, організаційна культура, її норми і цінності, прийнята система лідерства, стратегічне планування і розвиток, і т.п.

Індивідуальні причини опору змінам [2, с. 101]:

- психологічні причини: інертність, небажання долати труднощі, брати на себе додаткові зобов'язання, низька самооцінка, невпевненість в собі, бажання уникнути невдач, прагнення до стабільності і консерватизму;
- емоційні причини: почуття образи, розчарування, стресовий стан, страх перед уявними чи реальними негативними наслідками: загроза трудової зайнятості, матеріальних втрат, кар'єрному розвитку і т.п.;
- відсутність поваги і довіри до керівників, які здійснюють зміни, через зневажливе ставлення до підлеглих або нестачу професійного досвіду, несправедлива система винагороди, та ін.;
- демографічні особливості персоналу: вік, стать, рівень освіти і кваліфікації. Як правило, співробітникам молодшого віку властивий більш високий рівень соціальної адаптивності і, відповідно, краще прийняття змін в організації. В той же час вплив рівня освіти може мати досить суперечливий характер: з одного боку, високоосвічені і кваліфіковані працівники краще оцінюють необхідність змін, а з іншого - вони можуть перешкоджати їм, бо мають більший рівень критичності.

Психологічні причини властиві і опору на рівні групи: інертність, прагнення зберегти стабільність, страх втрати друзів і приятельських відносин, а також взаєморозуміння з колегами. Таким чином, навіть якщо індивід підтримує організаційні зміни, він може скривати це, аби не піти на конфлікт з групою, яка їх не сприймає. Протистояння буде значним, якщо перетвореннями передбачається розформування групи, яку її члени бажають зберегти через сильне ві-

дчуття прихильності до групи або вплив авторитету колег. При цьому протистояння змінам підкріплюється не дружніми стосунками, а авторитетним членом (членами) групи, який не дає іншим її представникам проявити свою індивідуальність.

Крім того, причиною опору групи дослідники часто називають загрозу балансу влади, яка пояснюється побоюваннями робочої групи втратити вплив на процеси, що відбуваються в організації; страх перед втратою матеріальних благ і привілеїв внаслідок нововведень, а також соціального статусу і ролі, коли працівник задоволений своїм становищем на підприємстві. Цей фактор опору часто зустрічається у менеджерів, наділених владою в організації [3, с.267].

Наявність формальних та неформальних комунікацій також може служити підставою для виникнення опору персоналу організаційним змінам. У працівника до моменту перетворень існує певна система формальних і неформальних зв'язків, яка утворилася за час його роботи, що полегшує йому пошук інформації, зменшує час на виконання посадових обов'язків і робить сам процес більш визначеним. За час роботи він вже дізнався, хто поширює чутки, у кого можна проконсультуватися, хто в курсі розподілу владних повноважень. Очевидно, що співробітник буде чинити опір змінам, якщо вони підривають ту систему комунікацій, яка склалася у нього за час роботи [2, с.101].

Підсумовуючи все вищесказане, до основних групових причин опору змінам можна віднести:

- групову згуртованість при розбіжності цілей групи та організації;
- групові норми, що суперечать за своїм змістом стратегічним змінам;
- загрозу втрати влади підрозділу.

Причини опору змінам, що виникають на організаційному рівні, пов'язані з особливостями функціонування самої організації і, перш за все з її структурними характеристиками. Відомо, що особливості структури і перш за все її «жорсткість» істотно впливають на процес організаційних змін. В якості основних характеристик структури, що впливають на опір організаційним змінам, автори найчастіше виділяють: механістичність структури, недолік ефективної ко-

ординації та комунікацій в процесі зміни, зміну порядку і правил контролю в процесі змін. Дослідники виділяють такі фактори, як структурна інерція [4, с. 207], розмір і гнучкість організації, відсутність взаємодії між різними рівнями ієрархії компанії, політичні інтриги і конфлікти в організації, а також внутрішні суперечки, конфлікти, що пов'язані з ресурсами компанії [3, с. 268].

Одним з важливих чинників опору організаційним змінам виступає стратегія підприємства. Сама по собі наявність чіткої стратегії і її спрямованість (консервативна або інноваційна) істотно впливають на опір організаційним змінам. Неякісно розроблена стратегія організації може обумовлювати такі причини опору змінам, які провокуються значним рівнем ризику, протиріччями з цілями організації, економічними страхами.

Важливу роль в опорі організаційних змін має недосконала система організаційної комунікації. При плануванні і здійсненні стратегічних змін керівництво не повідомляє персоналу про їх цілі, методи проведення і очікувані результати. Як, наслідок, на підприємстві поширюються різного роду чутки та припущення, робота на підприємстві паралізується і без того критична ситуація (часто керівництво впроваджує зміни під час кризи) ще більше ускладнюється.

Основними організаційними причинами опору змінам виступають [2, с. 101]:

- структура компанії, яка перешкоджає проведенню організаційних змін;
- особливості організаційної культури;
- відсутність чіткої стратегії розвитку компанії;
- неефективне управління організаційними змінами;
- недосконала система організаційних комунікацій.

Таким чином, можемо констатувати, що опір стратегічним змінам відбувається на всіх ієрархічних рівнях організації і може спричинити суттєві перешкоди стратегічному управлінню. Особливо сильна протидія перетворенням відбувається при впровадженні нововведень. Тому виняткова увага керівництва має бути спрямована на зниження опору змінам з боку співробітників під час реалізації інноваційної стратегії. Оскільки визначальним чинником, придатним

забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної глобальної економіки, є інноваційна діяльність, здатність керівництва щодо її реалізації визначають можливості подальшого існування організації як суб'єкта підприємницької діяльності. При цьому основною задачею стратегічного менеджменту в сучасних умовах є формування високого рівня інноваційного сприйняття. На вказаний параметр впливають три групи чинників: організаційна структура, корпоративна культура та робота з кадрами [5, с. 316].

Органічні структури позитивно впливають на інновації, тому що їм властивий нижчий ступінь спеціалізації праці, менша кількість регулювань, вони більш децентралізовані, гнучкі і адаптивні в порівнянні з механістичними структурами.

Організаційна культура інноваційних підприємств заохочує творче мислення, експериментування, ризик, винагороджує як успіхи, так і невдачі. Помилки трактуються як можливість навчання, нівелюється страх перед невизначеністю. Директиви, жорстке регулювання, вказівки зведені до мінімуму, заохочується широкий діапазон думок, декларується позитивне ставлення до нових ідей і розгляд альтернативних шляхів досягнення цілей. Організація здійснює постійний та ретельний моніторинг зовнішнього середовища та миттєво реагує на зміни, що в ньому відбуваються.

Робота з персоналом здійснюється таким чином, щоб заохочувати навчання і розвиток своїх працівників, гарантувати їм високий ступінь захищеності робочих місць аби зменшити їх страх втрати роботи через помилки і стимулювати до впровадження нововведень. Такий підхід формує персонал, який характеризується впевненістю в собі, наполегливістю, самостійністю, схильністю до ризику. Свобода в прийнятті рішень дає працівникам змогу впроваджувати та реалізовувати інновації.

Висновки і пропозиції. Отже, можемо зробити висновки про тісний зв'язок між реалізацією стратегічного управління і досягненням інноваційної конкурентоспроможності підприємства: зниження опору персоналу під час стратегічних змін передбачає впровадження інноваційних ідей і навпаки – інновацій-

на діяльність підприємства потребує усунення причин опору змінам на всіх рівнях управлінської ієрархії, розвитку творчого мислення і створення умов для реалізації нововведень. Формується замкнута система причинно-слідчих зв'язків і завершений управлінський цикл, результатом якого стає підвищення конкурентоспроможності підприємства на базі інноваційної складової. Подальші дослідження в цьому напрямку мають обґрунтувати конкретні форми зниження опору, які доцільно використовувати в сучасних управлінських та економічних ситуаціях.

Список літератури:

1. Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие: [пер. с англ.] / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2003. – 463 с.
2. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100-106. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-izmeneniya-problema-soprotivleniya-personala-i-puti-ee-resheniya>
3. Мкртычян Г.А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексева. 2013. № 101 (4). -С. 262– 271.
4. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике: [пер. с англ.] / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
5. Робінс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А. Основи менеджменту./ Пер. з англ. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. - 671 с.