

К. Ковальська, канд. екон. наук, асист.

ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Стаття присвячена дослідженню сутності трансформаційних чинників, які впливають на процес стратегічного управління вітчизняними підприємствами.

The article is devoted to analyze the essence of transition factors that influence on the strategic management process in Ukrainian enterprises.

Постановка проблеми. Створення якісно нових підприємницьких і ринкових структур, які б функціонували високоефективно і соціально спрямовано – це неодноразовий правовий акт і тим більше не одночасна революційна акція руйнування діючого виробничого та ринкового потенціалу й виникнення більш ефективного нового. Це тривалий еволюційний процес глибоких господарських та економічних перетворень, технологічного оновлення, конверсії та диверсифікації капіталу, формування пріоритетів у системі міжнародного поділу праці та розвитку макросподарських зв'язків. А це вимагає від держави реформаторських акцій, постійної зміни правил гри, що не може не позначитись (негативно) на процесі стратегічного управління окремими підприємствами та організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного управління пов'язана із загальною проблематикою ефективності функціонування економічної системи, саме тому її дослідженню присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Долленко, С. Олійник, Г. Загорій, І. Ансоффа, М. Портера та інших, які розглядали сутність, особливості, етапи стратегічного менеджменту організацій в ринковій економіці.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Визначаючи ряд факторів, які впливають на стратегічний процес, дослідники залишають поза увагою чинники, пов'язані з перехідним станом економіки, та ступінь їх впливу на стратегічне управління підприємствами. Водночас застосування поширених методів стратегічного аналізу в практиці вітчизняних організацій в умовах когнітивного дисонансу стратегічного менеджменту є неможливим.

Метою статті є визначення сутності та ступеню впливу трансформаційних чинників на процес стратегічного управління вітчизняними підприємствами

Виклад основного матеріалу. Аналіз стану економіки, що склався на територіальному просторі "постсоціалістичного табору", свідчить про переважання в ньому негативних тенденцій, у більшості країн проявилася економічна криза, що характеризується такими ознаками.

По-перше, мав місце істотний спад виробництва ВВП і НД при загальному падінні фізичного обсягу товарної продукції та послуг, які залишалися неконкурентоспроможними.

По-друге, з тією чи іншою силою проявилися руйнівні інфляційні процеси, які підірвали загальну валютно-фінансову та економічну стабільність держави.

По-третє, посилилися бюджетні дефіцити і дефіцити платіжних балансів, що негативно впливає на інвестиційний клімат. Переважна частка кредитних ресурсів спрямовується в короткострокове кредитування, стримуючи інвестиційну та інноваційну діяльність. Макро- і мікроекономічні структури катастрофічно застаріли морально й фізично. У багатьох промислових підприємствах і об'єднаннях спрацювання виробничих фондів досягає 60 – 70 %.

Підсумовуючи все зазначене, можна стверджувати, що в Україні глибока економічна криза не є ні циклічною, ні довгохвильовою. Вона є частиною всеохоплюючої кризи, яка випливає з: по-перше, структурної трансформації народногосподарських пропорцій у зв'язку з розпадом колишнього єдиного виробничого простору в межах СРСР і порушенням колишніх виробничих зв'язків; по-друге,

трансформації економічної системи в цілому; по-третє, з практичної некерованості цими процесами на макrorівні в умовах, коли держава тільки формується.

Саме внаслідок відсутності всебічно обґрунтованої комплексної програми ринкових реформ і механізму їх послідовної практичної реалізації Україна потрапила в особливо скрутне становище. Водночас це негативно відбилося на застосуванні стратегічного підходу в управлінні окремими підприємствами. Адже держава регуляторною функцією "підганяє стратегії підприємств під власну стратегію розвитку". Відсутність такої стратегії, постійні зміни в програмах розвитку безперечно дестабілізують стратегічний процес на підприємствах та в організаціях.

Іноземні дослідження з проблем стратегічного управління так чи інакше зауважують на важливості врахування чинників зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент повинен забезпечити успішну адаптацію підприємства до зовнішніх змін, тому дослідження змін зовнішнього середовища – важливий напрям стратегічного аналізу. Але класичний підхід водночас передбачає наявність серед зовнішніх чинників "острівців стабільності", зміни в яких відбуваються зрідка, протягом тривалих періодів чи взагалі відсутні. Такі "острівці" дають змогу створити філософію сприйняття зовнішнього середовища керівництвом компанії.

Вітчизняний досвід свідчить, що таких "острівців стабільності" в Україні не існує, що пов'язано, поперше, з руйнуванням попередньої системи і відповідно притаманних їй "острівців", по-друге, з непослідовністю державної політики у сфері реформування суспільних відносин. Отже, "острівці стабільності" у зовнішньому середовищі економічних суб'єктів України відсутні, не створені й не можуть бути створені.

Головним джерелом нестабільності при цьому вважають нестабільність законодавчої бази та непослідовність законодавчого процесу. Такі умови вимагають постійного переузгодження корпоративних стратегій із державними, що заважає розробці будь-яких програм розвитку і не сприяє становленню стратегічного управління на підприємствах України.

Важливим недоліком перехідної економіки є також відсутність системної інфраструктури. Інфраструктуру планової економіки відкинули, а ринкової – не створили. Так, нерозвиненість фінансових ринків перешкоджає ефективному функціонуванню вітчизняної моделі корпоративного управління. Адже інвестори не можуть вільно "голосувати" переходом прав власності на цінні папери, відповідно керівництво не має об'єктивної інформації. Відсутність інформаційної інфраструктури (аналітичних, консалтингових фірм, банків даних тощо) не дозволяє об'єктивно оцінити ринкові можливості та загрози, що перекреслює основні принципи класичного перспективного управління.

З погляду "культурної" концепції у стратегічному менеджменті можна стверджувати, що трансформаційні процеси в Україні призвели до "культурного шоку" підприємств та організацій. А це мало сприяти розвитку стратегічного менеджменту, адже, як зазначає І. Бйоркман, радикальна стратегія має обумовлюватись фундаментальними змінами в культурі [1, с. 224]. Однак таке твердження є доволі суперечливим. Фун-

даментальні культурні трансформації, що мають місце протягом останнього десятиріччя на пострадянському просторі, зовсім непорівнювані зі змінами, зазначеними І. Бйоркманом. У працях дослідника – це "збільшення розриву між системою поглядів організації і характеристиками оточення". Вітчизняна ж практика свідчить про зіставлення щонайменше двох зовсім протилежних культур: культури, орієнтованої на виробника, і культури, орієнтованої на споживача.

Фундаментальну основу культури становлять певні знання. З еволюцією культурної системи властиві їй знання також еволюціонують: їх обсяг збільшується чи, навпаки, втрачається. Проблема радикальних трансформацій полягає у тому, що старі знання стають недостатніми, а інколи, непотрібними, а нових знань ще не вироблено й не накопичено. Тому розвиваються тенденції, характерні для поглядів представників школи зовнішнього середовища. Коли знання керівництва недостатні для аналізу змін та активного втручання у ці зміни, менеджмент перетворюється на пасивний елемент стратегічного процесу, змушений лише ідентифікувати зовнішні сили й забезпечувати адаптацію організації. А це не сприяє розвитку стратегічного бачення. З іншого боку, таке розуміння ролі менеджера призвело до поширення міметичного типу інституційного ізоморфізму за Дж. Мейером та Б. Роуеном [2, с. 27]. Відсутність власного знання змусила керівників українських підприємств запозичувати та імітувати іноземні розробки (згадаймо поширеність на вітчизняному ринку "практичної" літератури). Звичайно, у вивченні чужого досвіду немає нічого осудливого. Проте, враховуючи схильність попередньої культури сприймати все написане як "інструкцію до дій" і одночасно психологічне несприйняття старими керівниками нових методів управління, такий ізоморфізм не міг принести нічого корисного. Врахування лише впливу ситуаційних чинників чи намагання уподібнитись успішним організаціям недостатньо для розробки ефективної стратегії, тим паче у складних перехідних умовах. На думку Д. Міллера, контекст, що визначається як проблеми та ресурси, що оточують організацію, як економічні, так і людські, має різні наслідки, характер яких залежить від зручного вищому керівництву способу створення стратегії [3, с. 239]. Таким чином, формуються психологічний та конфігураційний аспекти стратегічного процесу. Тому при аналізі трансформаційного впливу на стратегічне управління варто застосувати й підхід когнітивної школи.

Трансформаційні процеси, з погляду когнітивної концепції, є свого роду перевіркою ментальних здібностей менеджерів. Як зазначає П. Мортісон, "будь-які значні зміни в організації або передують кризі, або є її наслідком... Так чи інакше спостерігаємо "перехід у кризових умовах". Назвемо його *ікс-переходом* (*X-transition*), через символічну невизначеність ікса... Саме цей період у житті організації характеризується невизначеністю, достатньою, щоб заперечити всі стандартні приписи стратегічного управління, і дати шанс менеджеру скористатися своїми пізнавальними здібностями" [4, с. 39]. А Д. Міллер, наголошуючи на трансформації "квантовими стрибками", зауважував, що в окремих випадках перехід від однієї конфігурації до іншої "затримується в часі", і тому його варто розглядати вже не як перехід, а як "перехідну конфігурацію", існування якої несприятливо відображається на функціонуванні організації. Тривалість такого "існування" цілком залежить від волі та здібностей "трансформатора" [3, с. 233].

В Україні спостерігався когнітивний дисонанс стратегічного менеджменту – наявність взаємовиключних альтернативних уявлень про можливості та перспективи організації. Якщо розглянути ситуацію, в якій опинилися вітчизняні підприємства, то за стадіями життєвого циклу можна зробити такі висновки: *по-перше*, за рівнем власного роз-

витку підприємства характеризувалися стадією зрілості з тенденцією до занепаду (стабільна кількість конкурентів, низькі темпи зростання); *по-друге*, за показниками насичення ринку (значний незадоволений попит, високий потенціал зростання, розвиток нових технологій) ситуація характеризувалася як типова для стадії зростання; *по-третє*, враховуючи низький рівень прибутковості (наприклад, криза неплатежів призводила до того, що збільшення обсягів виробництва пов'язувалося з "постійною тимчасовою збитковістю") та інші негативні тенденції, можна стверджувати про знаходження підприємств на стадії занепаду (кризовий стан). Як бачимо, керівництво доволіного підприємства було змушене розглядати ситуацію так, ніби підприємство перебувало одночасно в трьох точках свого життєвого циклу. Це дає змогу висунути гіпотезу про "темпоральний парадокс" як головну причину когнітивного дисонансу в стратегічному менеджменті на вітчизняних підприємствах. Вихід з такого парадоксу можливий через: а) зовнішнє втручання в систему (наприклад, з боку держави); б) подолання когнітивного порогу і порушення системної логіки (як це постійно роблять інноваційні фірми, розвиваючи проактивну стратегію); в) порушення системної етики – деструктивне, злочинне порушення основних правил поведінки в межах тієї чи іншої системи. Причому останній спосіб дуже небезпечний, адже веде до ланцюгової реакції виникнення нових порушень у межах системи, утворюється, так би мовити, чорна діра. Система остаточно дестабілізується, стандартні прийоми управління не спрацьовують. Активи підприємств вимиваються в чорну діру, ще більше погіршуючи ситуацію. Повністю втрачається можливість менеджерів об'єктивно оцінювати ситуації, розробляти конкурентні стратегії. Справді, про яку конкурентоспроможність може йтися, якщо в більшості випадків підприємства мали справу з неплатоспроможним споживачем, якщо не задовольняється одна з характеристик попиту як його взагалі можна оцінити? Значна частина економіки перейшла в тінь, і обсяг цієї частини ще ніхто правильно не визначив.

Висновки і перспективи подальших розробок.

Український ринок транзитивного періоду – це трансверсальне поняття: з одного боку – це типовий недорозвинений базар, а з іншого – складне сплетіння нелегітимних економічних відносин. У такому випадку, які іноземні приписи можна покласти в основу мистецтва стратегічного управління вітчизняними організаціями, а з іншого, – чи можемо вести мову про національні моделі, якщо все нове – це добре забуте старе? Тому трансформаційний аспект вітчизняного стратегічного менеджменту потребує додаткових досліджень, проте й проведений аналіз дає змогу зробити певні висновки.

По-перше, трансформаційні чинники зумовлюють необхідність особистісного підходу до процесу стратегічного управління. Саме від психологічних, когнітивних здібностей керівника залежить ступінь усвідомлення ним проблем організації та виявлення перспектив її розвитку.

По-друге, поширені методи стратегічного аналізу не можуть бути безпосередньо застосовані у діяльності вітчизняних менеджерів. Зокрема, це пов'язано з тим, що більшість аналітичних моделей (матриці БКГ, General Electric, Arthur D. Little та ін.) у своїй основі мають концепцію життєвого циклу, застосування якої в транзитивній економіці через гіпотезу про "темпоральний парадокс" створює низку проблем, не вирішуваних аналітичними методами.

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпад Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. 2. Meyer J., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *AJS*. – 1994. – №3. 3. Mortison P. Choosing Strategies for Change // *Harvard Business Review*. – 1999. – №2. 4. Miller D., Friesen P. Strategy-Making and Environment: The Third Link // *The Strategic Management Journal*. – 1998. – №4. 5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.