

Дослідження розвитку найбільших торговельних мереж України, які орієнтуються в своїй діяльності на методологію управління розвитком, підтвердило своєчасність і економічну доцільність використання методів реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу. Тому подальша адаптація розповсюджених у світі концепцій розвитку, а також вивчення досвіду їх застосування найбільшими успішними вітчизняними торговельними підприємствами сприятиме формуванню відповідної теоретичної бази в галузі торгівлі та допоможе підприємцям визначитися з можливими напрямками власного розвитку.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / Виноградова О. В. ; Донець. держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2006. – 37 с.
2. Вудвуд В. В. Франчайзинг в системі малого та середнього бізнесу України в умовах світової кризи / В. В. Вудвуд, А. Я. Білоус // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2012. – Вип. 32, ч. 1. – 68–71 с.
3. Масленникова Н. П. Управление развитием организации : монография / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2004. – С. 6–22.
4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / Терещенко О. О. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
5. Цират А. В. Франчайзинг от А до Я : терминологический словарь / А. В. Цират, Е. А. Кривонос. – К. : [б. и.], 2004. – 60 с.
6. Шморгун Л. Г. Менеджмент организаций : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
7. Інформаційний сайт роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.retailstudio.org>. – Назва з екрана.
8. Менеджмент : веб-сайт електронного журналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>. – Назва з екрана.

УДК 658.5

## ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Т. В. Шталь, доктор економічних наук

Рост турбулентности внешней среды вынуждает предприятия искать новые концепции и пути сохранения собственных устойчивых позиций на рынке. В современных условиях хозяйствования и интенсификации темпов развития рынка на фоне роста турбулентности внешней среды особое значение приобретает стратегическая направленность деятельности предприятия. Его функционирование требует системного, комплексного, ситуационного подхода, что способно содействовать достижению целей предприятия. Таким образом, наличие комплексной стратегии деятельности предприятия является необходимым услови-

ем. Тем не менее, учитывая происходящие изменения, как во внешней среде, так и внутренней среде предприятия, теория стратегии также подвержена изменениям.

И. Ансофф является одним из ведущих специалистов в теории стратегического менеджмента. Им создано и развито направление формирования целостного подхода к изучению стратегического менеджмента, а также процедура стратегического управления в реальном времени. И. Ансофф положил начало видению стратегического планирования как «многофакторного процесса, учитывающего также в качестве ключевых параметров, опре-

деляющих стратегическое поведение и успех фирмы, динамику поведения индивидов и групп людей, политические изменения и культуру организации» [1]. Теорию влияния внешней среды на стратегию предприятия продолжают развивать и сегодня, при этом можно выделить целый ряд ученых, работающих в данном направлении, – Р. Майлс, Ч. Сноу развили положения И. Ансоффа, касающиеся турбулентности внешней среды, сформировав адаптивный цикл; К. Омае выявил элементы, которые создают устойчивость предприятия в внешнем воздействии; В. Пастухова сформировала концепцию стратегического управления в нестабильной среде.

Для того, чтобы существовать и развиваться, предприятию необходимо адаптировать стратегию, с учетом взаимосвязи между стратегий и маркетинговой средой. Маркетинговая среда любой отрасли стабильно изменяется по мере её формирования, и, исходя из этого, предприятию целесообразно выбирать стратегию адекватную этим изменениям, и своевременно адаптироваться к ним, оценивая изменения во внешней среде.

Целью статьи является совершенствование методического подхода к оценке турбулентности внешней среды и формирование гипотезы о возникновении теории социально ориентированного стратегического менеджмента как следствия усиления турбулентности внешней среды.

Глобализация, ускорение темпов научно-технического прогресса, возрастание роли компетенций персонала и взаимоотношений с субъектами рынка привели к усилению роли стратегии как системообразующей составляющей деятельности предприятия.

Как основу разработки стратегии И. Ансофф создал модель внешней среды, имеющей пять уровней турбулентности – от самого слабого и легко прогнозируемого до наиболее изменчивого и непредсказуемого. Использование данного подхода позволяло предприятию уравновесить собственные стратегические и операционные возможности, принять во внимание внешнюю и внутреннюю среду и впоследствии корректировать свою позицию с целью достижения обозначенных результатов.

Этот подход обеспечивает понимание того, что анализ и интерпретация изменений внешней среды предприятия являются ключевым условием стратегического развития. Собственно, внешнее окружение предприятия является ключевым индикатором стратегической позиции предприятия в отрасли или на рынке.

Разработки И. Ансоффа в области турбулентности внешней среды положили начало формированию взглядов на стратегию как гибкую динамичную систему, которая учитывает происходящие изменения, то есть произошел отказ от стратегии как статичной системы. С одной стороны, это усложнило сам процесс разработки и реализации стратегии, но с другой – позволило максимизировать шансы предприятия по достижению целей.

В рамках этой теории стратегического управления была развита Р. Майлс и Ч. Сноу, которые исследовали множество организационных теорий и попытались установить связь между различными способами, с помощью которых предприятие формирует собственные стратегии, структуру и процессы управления. В соответствии с их исследованиями, определено, что деятельность предприятия направлена на решение трех проблем: предпринимательской, технической и управленческой, процесс решения которых образует адаптивный цикл [1].

Исходя из этого, Р. Майлс и Ч. Сноу выделили четыре базовых архетипа предприятий: защитников, изыскателей, анализаторов и реакторов. Кроме того, исследователи определили, что действия предприятия направлены на формирование собственной внешней среды, то есть предприятия не являются просто реактивными структурами. Действия предприятий влияют и реально изменяют внешнюю среду, в которой они функционируют.

Таким образом, Р. Майлс и Ч. Сноу развили положения И. Ансоффа, касающиеся турбулентности внешней среды, сформировав адаптивный цикл.

Они предложили рассматривать внешнюю среду как «не просто гомогенное окружение, а скорее как совокупность факторов, таких как условия рынков товаров и труда, традиции отрасли и методы ее деятельности, характер госу-

дарственного регулирования, взаимоотношения с поставщиками сырьевых и финансовых ресурсов. Каждый из этих факторов оказывает собственное влияние на организацию» [2].

Адаптивный цикл, предложенный Р. Майлс и Ч. Сноу, отражает необходимые стратегические изменения на предприятии, которые предполагают учет влияния внешней среды и последующую реакцию предприятия. В сущности, адаптивный цикл является комплексным динамическим процессом, находящимся в постоянном развитии. Цикл обеспечивает концептуализацию базовых элементов адаптации и способ визуализации взаимосвязей между ними. Однако, следует отметить, что адаптивный цикл отображает, как составляющие цикл проблемы взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга, и в результате делают возможным выживание предприятия в целом.

Исходя из того, что адаптивный цикл характерен для всех предприятий, но каждое из них реагирует на него особым образом, Р. Майлс и Ч. Сноу определили четыре альтернативных способа движения в рамках адаптивного цикла как ряд архетипов:

- защитник уделяет основное внимание работе на прибыльных рынках и решению технологических проблем;
- изыскатель сконцентрирован на идентификации новых возможностей и решении предпринимательских проблем;
- анализатор использует смешанный подход и основное усилие направляет на решение управленческих проблем до тех пор, пока они выделяют на фоне остальных любую из трех проблем;
- реактор – не способен к формулированию собственной стратегии, то есть характеризуется отсутствием соответствия между стратегией, структурой и процессами.

При этом Р. Майлс и Ч. Сноу не исследовали причины, по которым предприятия адаптируют те или иные формы развития.

И. Нонака [3] предпринял попытку сравнения стратегий и внутренней организации японских и американских компаний, в результате чего были выявлены четыре типа адаптации к внешней среде, основанные либо на процессах, либо на товарной ориентации на

стратегию, объединенных с подходом к организации, использующим групповую или бюрократическую динамику. Это позволило сформулировать взгляд на стратегию как самоорганизующуюся парадигму.

В направлении исследования влияния культурных факторов на разработку, и в большей степени на реализацию стратегии, работал Р. Рейч, который рассматривал стратегию как воспроизведение существующих в обществе основных убеждений и преданий. Его основной вклад в развитие теории стратегии обусловлен осознанием того факта, что опыт базируется на преданиях доминирующей культуры, которые люди рассказывают сами себе, и на верности мифам, которым они следуют [4].

Таким образом, Р. Рейч поставил во главу формирования стратегии её ориентацию на потребителя и его динамичные потребности. Однако, учитывая то, что рынок является системой динамичной, то соответственно, и стратегия будет изменяться по своему содержанию.

Для определения параметров изменения стратегии можно основываться на уровнях турбулентности внешней среды И. Ансоффа, которые приводят не только к изменению стратегии как практической деятельности предприятия, но и к самой теории стратегии.

Учитывая, что в современных условиях имеет место рост турбулентности внешней среды, то данная модель требует дальнейшего совершенствования (рис. 1).

Принимая во внимание, что среда остается глобальной, но приобретает интерактивный характер, то непредсказуемость имеет постоянный характер и изменения являются реактивными (быстрыми). В рамках этого изменения должны быть не столько реактивными, сколько предвосхищающими, а видимость изменений является непредсказуемой, нестабильность же приобретает сверхвысокий характер, что связано с усилением процессов глобализации.

Исходя из этого, изменяется шкала турбулентности от 0 до 6 баллов. Введение 0-го значения обусловлено тем, что в данных ус-

Отсутствие непрерывности	Сложность внешней среды	Национальная экономическая	→ +	Региональная технологическая	→ +	Глобальная социально-политическая	→ +	Глобальная интер-активно-культурная
Непредсказуемость	Новизна изменений	Отсутствует	Нарастающая, медленная	Нарастающая, быстрая	Прерывистая, значимая	Прерывистая, незнакомая	Постоянная, незнакомая	Постоянная, быстрая
	Скорость изменений	Нулевая	Более медленно, чем ответ	Сопоставимая со скоростью ответа	Выше, чем скорость ответа	Выше, чем скорость ответа	Предвосхищающая	Предвосхищающая
	Видимость	Полная	Допускается экстраполяция	Предсказуемая	Частично предсказуемая	Непредсказуемая	Непредсказуемая	Непредсказуемая
Нестабильность	Частота изменения уровня турбулентности	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая	Очень высокая	Сверхвысокая
Шкала турбулентности	0	1	2	3	4	5	6	

Рис. 1. Усовершенствованная модель уровней турбулентности внешней среды

ловиях турбулентность отсутствует, согласно И. Ансоффу, а в условиях глобальной, интерактивно-культурной среды нестабильность сверхвысокая, то значения шкалы распространяются до 6 баллов.

Глобализация деятельности предприятий приводит к тому, что они работают практически круглосуточно в соответствии со сменой временных поясов, используя интерактивную среду для осуществления коммуникаций. Турбулентность внешней среды такова, что практически уходит система планирования, основанная на учете предыдущих показателей. Соответственно этому для современных условий характерен отказ от применения экстраполяции при формировании стратегии на основе схемы «от прошлого к будущему» в пользу формирования стратегии по схеме «от будущего к настоящему».

Таким образом, изменения, происходящие в социуме и экономике, дают возможность выдвинуть гипотезу формирования этапа социально-ориентированного стратегического менеджмента.

Ключевыми положениями данной гипотезы являются:

1. Изменения во внешней среде происходят постоянно и слишком быстро, чтобы предприятие могло их предвидеть и реагировать на них.

2. Основу успеха предприятия на рынке составляет система взаимодействия с субъектами рынка (потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудиторы).

3. Невозможность предвосхитить изменения требует внедрения инноваций и изменений во внутренней среде.

4. Предприятие является составной частью социоэкономической системы и вынуждено считаться с её требованиями.

5. Возможность предвосхищать изменения внешней среды требуют соответствующих компетенций персонала предприятия, чтобы своевременно выявлять грядущие изменения и реализовывать необходимые изменения на предприятии.

Следовательно, этап социально ориентированного стратегического менеджмента (СОСМ) основан на симбиозе стратегий инноваций, взаимодействия предприятия с социумом и его субъектами и стратегией формирования компетенций. На этом этапе

предположительно стратегический менеджмент приобретает не только стратегическую направленность, но и учитывает интересы общества, в том числе и субъектов рынка (рис. 2).

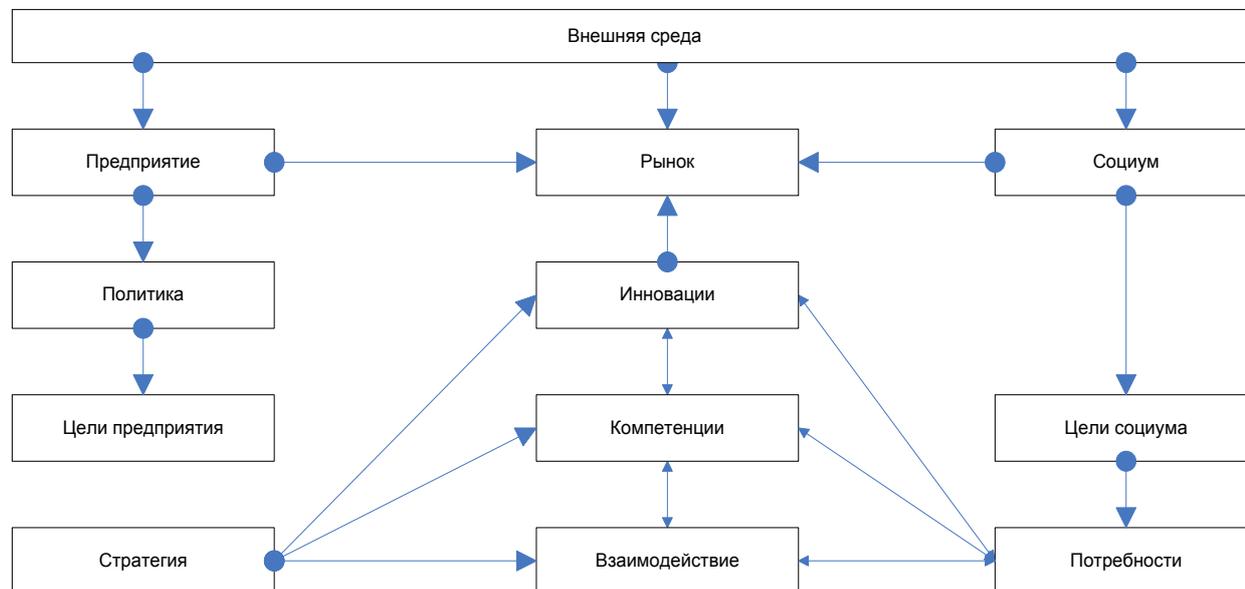


Рис. 2. Взаимовлияние предприятия и социума

По сути, рынок является социально-экономической системой, которая учитывает ряд составляющих: инновации, взаимодействие, компетенции, из чего следует, что в современных условиях предприятию необходимо разрабатывать и внедрять разновекторные стратегии, реализация которых способна снизить негативное влияние внешней среды и повысить готовность адекватного реагирования предприятия на любые изменения через предвосхищение изменений внешней среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Классики менеджмента : энциклопедия / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2001. – 1168 с.
2. Miles R. E. Organizational Strategy, Structure and Process / R. E. Miles, C. C. Snow. – New York : McGraw-Hill, 1978. – 391 p.
3. Nonaka I. Strategic vs. Evolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization / I. Nonaka. – Amsterdam : North-Holland, 1985. – 325 p.
4. Reich R. B. Tales of a New America / R. B. Reich. – New York : Times Books, 1987. – 296 p.