

УДК 678.7/2.(126)

**ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ МАКРОТРЕНДІВ БІЗНЕСУ**

**Гусєва О. Ю.**, д. е. н, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та права, Державний університет телекомунікацій

**Гусєва О. Ю. Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням макротрендів бізнесу.**

Для підтримки стійкої конкурентної переваги підприємства обов'язково повинні враховувати імперативи стратегічного управління, які є актуальними на даний момент часу. Метою статті є удосконалення наукового обґрунтування імперативів стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням системних тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища. Запропоновано наукове обґрунтування імперативів стратегічного управління підприємствами, яке базується на розкритті принципових особливостей стратегічних змін: безперервність, циклічність, системність, природна послідовність, проактивність, унікальність, адекватність трансформаціям у зовнішньому середовищі. Узагальнено тенденції трансформації сучасного бізнес-середовища та визначено характер їх впливу на процеси стратегічного управління торговельними підприємствами. Проведено структурування макротрендів сучасних умов господарювання з виокремленням макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів. Це дозволило встановити перелік найбільш актуальних інституційних та структурних перетворень, які визначають систему стратегічного управління торговельними підприємствами. Отримані результати створюють практичну основу для підвищення загальної ефективності стратегічного управління підприємствами та сприяє досягненню їх цілей в процесі реалізації стратегії.

**Gusyeva O. Imperatives of strategic management concerning macro-trends of business.**

In order to support sustainable competitive advantages the enterprise should take into account the imperatives of strategic management, which are relevant at the time. The aim of the article is to improve scientific justification imperatives of strategic management system based on the trends transforming modern business environment. The scientific justification imperatives of strategic management are improved. The main imperatives based on the fundamental characteristics of change: continuity, cyclical, systematic, natural sequence, proactivity, uniqueness, adequacy transformations in the environment is formulated. Main transforming trends of modern business environment with the release of the nanoscale as the top priority for companies are generalized. These results provide a basis for improving the overall efficiency of strategic management and helps achieve their goals in the implementation of the strategy of trade enterprises.

**Гусєва О. Ю. Императивы стратегического управления торговыми предприятиями с учетом макротрендов бизнеса.**

Для поддержания устойчивого конкурентного преимущества предприятия должны учитывать императивы стратегического управления, которые являются актуальными на данный момент времени. Целью статьи является совершенствование научного обоснования императивов стратегического управления торговыми предприятиями с учетом системных тенденций трансформации современной бизнес-среды. Предложено научное обоснование императивов стратегического управления предприятиями, основанное на раскрытии принципиальных особенностей стратегических изменений:

непрерывность, цикличность, системность, естественная последовательность, проактивность, уникальность, адекватность трансформациям во внешней среде. Обобщены тенденции трансформации современной бизнес-среды и определен характер их влияния на процессы стратегического управления торговыми предприятиями. Проведено структурирование макротрендов в современных условиях хозяйствования с выделением макро-, мезо-, микро- и наноуровней. Это позволило установить перечень наиболее актуальных институциональных и структурных преобразований, которые определяют систему стратегического управления торговыми предприятиями. Полученные результаты создают практическую основу для повышения общей эффективности стратегического управления предприятиями, и способствует достижению их целей в процессе реализации стратегии.

**Постановка проблеми.** В існуючих умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток технологій, скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих ринків та технологій, поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації, підприємства повинні бути налаштовані на гнучкі системи стратегічного управління. Світовий досвід показує, що здатність сформувавши дієвий механізм реалізації стратегії є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Тому для підтримки стійкої конкурентної переваги підприємства обов'язково повинні враховувати імперативи стратегічного управління, які є актуальними для підприємств усіх галузей, і торговельних – зокрема. Отже, наукове обґрунтування імперативів стратегічного управління торговельними підприємствами, яке дасть змогу узагальнити головні управлінські акценти є важливим питанням, що створює широку науково-дискусійну платформу.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічне підґрунтя визначення імперативів стратегічного управління підприємствами сформовано у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Найбільш вагомими дослідженнями в означеному напрямі проведено такими авторами, як: Л. Федулова [1], Д. Воронков [2], Д. Шервуд [3], Е. Фламгольц [4], Г. Мінцберг [5], І. Адізес [6], К. Прахалад [7] та інші. Попри велику цінність наукового внеску, зробленого зарубіжними та вітчизняними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного характеру, пов'язаних з формуванням дієвої концепції стратегічного управління підприємствами. Слід звернути увагу на відсутність цілісних наукових обґрунтувань імперативів стратегічного управління з урахуванням найбільш впливових макротрендів. Особливості праць вітчизняних учених полягають у тому, що питання методології стратегічного управління розглядаються, переважно, як окремі завдання галузевої спрямованості і здебільшого стосуються виробничих підприємств.

Отже, широкою платформою для наукових розробок повинні стати дослідження, присвячені обґрунтуванню імперативів стратегічного управління на підприємствах не виробничої сфери, зокрема, торговельних. При цьому головним фактором, спонукаючим до постійного наукового пошуку з означеної проблематики, є загально визнана орієнтація світового економічного простору на економіку «знань та інновацій», що вимагає безперервного моніторингу та систематизації факторів, які формують стан бізнес-середовища.

**Метою дослідження** є удосконалення наукового обґрунтування імперативів стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням системних тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Дослідження сучасних умов господарювання дозволяють виділити два головні акценти, які повинні стати релевантною управлінською реакцією торговельних підприємств на трансформації у бізнес-середовищі.

По-перше, сучасні умови характеризуються постійним збільшенням швидкості змін у бізнесі, а саме: підвищенням оперативності управління бізнес-процесами, зростанням динаміки способу життя споживачів і їх запитів під впливом зростаючої інформаційної доступності. Швидкість зростання якості продукції та удосконалення бізнес-процесів зростатиме й надалі, отже, окрім бізнес-рефлексів підприємствам необхідна проактивна система управління стратегічними змінами. По-друге, з прискоренням темпів змін у бізнесі зростає складність виникаючих проблем: складність викликає необхідність вибору; для того, щоб вибір було зроблено швидко й на користь найкращої серед багатьох пропозицій – стимулюються технології; удосконалені технології знову ж підвищують складність. Тобто має місце одна з діаграм циклічної причинності, логіка розбудови яких детально обґрунтована у працях Д. Шервуда [3]. Отже, успіх підприємства залежить від здатності ефективно використовувати ті відмінності, які формують унікальність, а саме – від злагодженої системи стратегічного управління відмінностями. Найвні процеси економічного розвитку, а саме: посилення потоку відмінностей товарних одиниць, зміна умови ринку, що призводять до стратегій диференціації, вимагають істотного перегляду концепції менеджменту, що акцентується на приматі «подібності», «однаковості». Сьогодні на перший план висувуються ідеї, пов'язані з управлінням відмінностями, тобто побудова системи стратегічного менеджменту, що вміє розпізнавати і визнавати цінності відмінностей, та володіє важелями ефективного використання цих відмінностей для реалізації цілей підприємства. Вочевидь, успішність будь-якого підприємства пов'язана не тільки з вдало розбудованою організаційною структурою, чіткими зв'язками системи управління, а в першу чергу з тим, якою мірою менеджмент підприємства здатний ефективно використовувати і трансформувати в синергетичний ефект ті відмінності на рівні елементів системи (тобто індивідів, груп працівників, бізнес-одиниць тощо), які створюють унікальність. Отже, виважена стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх підприємств. Це означає, що для формування бізнес-рефлексів, тобто відточених способів оперативного відгуку на зміни зовнішнього середовища, досвід, звичайно, відіграє ключову роль. Але характер трансформацій сучасного ділового середовища зараз є настільки складним, що тільки відгуків підприємствам стає недостатньо. Стратегічне управління підприємствами у ключових питаннях повинне носити упереджувальний характер. А успіх такого упередження, як було аргументовано, залежить від його унікальності та інноваційності, тобто такої відмінності, яку важко скопіювати конкурентам. Оскільки досвід передбачає певну традиційність або застосування перевірених раніше способів, це може стримувати інноваційні наміри, які зазвичай є більш ризиковими, проте стратегічно виграшними. Все вищезначене дозволяє сформулювати імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами в аспекті актуалізації стратегічних змін (табл. 1).

У загальному розумінні імператив визначається як загальне значуще передписання або правило, що висловлює необхідність діяти певним чином. Під імперативами стратегічного управління пропонуємо розуміти вимоги, які слід враховувати підприємствам для досягнення встановлених стратегічних цілей. Дані вимоги формуються, передусім, під впливом сучасних тенденцій у бізнес-середовищі.

З метою подальшої деталізації факторів, що спонукають підприємства до стратегічних змін, узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання з виокремленням макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів. Це дозволило встановити перелік найбільш актуальних інституційних та структурних перетворень, до яких слід віднести: глобалізацію та інтернаціоналізацію механізмів господарювання, товарних ринків, послуг, інформації, капіталу і технологій; динамічні зрушення у структурі потреб споживачів з підвищенням ролі нецінової конкуренції; поглиблення інтеграційних процесів у горизонтальному та вертикальному напрямках, що поширює обсяги злиття та поглинання підприємств, особливо у таких секторах, як сфера послуг, виробництво, оптова та роздрібна торгівля, банківська сфера; формування нових умов ведення бізнесу, пов'язаних зі

структурними галузевими зрушеннями та активним впровадженням новітніх інформаційних та комунікаційних систем і технологій.

Таблиця 1 - Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами в аспекті актуалізації стратегічних змін (*авторська розробка*)

№	Принцип змін	Відповідний імператив стратегічного управління
1	Безперервність	Оскільки процеси змін відбуваються на підприємстві постійно, їх ідентифікація здійснюється шляхом оцінки трьох станів системи: минулого, фактичного й майбутнього. Це викликає необхідність безперервного прогнозування і планування комплексу організаційних дій в умовах невизначеності.
2	Циклічність	Зміни одночасно містять три форми енергії, які у кожний момент визначають стан системи: творчо-хаотичний стан у формі інновації; динамічний стан у формі прогресу в розвитку системи; стабільно-нерухомих стан у формі консерватизму системи. Вихідним станом є консерватизм, перехід до іншого стану відбувається під тиском зовнішніх або внутрішніх факторів, викликаючих необхідність змін.
3	Системність	Інтенсивність і напрями змін повинні відповідати структурі та темпам розвитку підприємства. Координація стратегії має відбуватись з найбільшою системною ефективністю без порушення системної рівноваги.
4	Спрямованість	Управління повинно спрямовуватись на досягнення стратегічних цілей підприємства та здійснюватись, передусім, за тими напрямками, які забезпечують розв'язання пріоритетних проблем та можливостей .
5	Природна послідовність і етапність	В процесі стратегічного управління слід дотримуватись природної послідовності стадій життєвого циклу підприємства, працівників, знань, динамічних здатностей, галузевих ринків та технологій, продукції.
6	Вибіркова спрямованість управління	На кожному етапі розвитку підприємства необхідно виділяти та селективно мотивувати «точки зростання підприємства», якими є локальні об'єднання, групи працівників та відповідні субкультури
7	Проактивність	Стратегічне управління повинно здійснюватись за принципами упереджувального реагування; загалом підприємству необхідна збалансована комбінація реактивних і проактивних підходів до управління стратегічними змінами
8	Унікальність змін для різних систем	Хоча стратегічне управління здійснюється за загальносистемними принципами функціонування, для кожного підприємства формується унікальний стратегічний портфель з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.
9	Адекватність змінам бізнес-середовища	Стратегічне управління повинно носити динамічний, відповідаючий темпам змін у бізнес-середовищі, характер.

Особливої уваги заслуговує пояснення такої тенденції, як поглиблення інтеграційних процесів як на західних та американських підприємствах, так і на вітчизняних. На наш погляд, головною причиною зростання обсягів злиття та поглинання підприємств виступає неможливість постійного відтворення такої системної компетенції, як управління відмінностями. Вона, як доведено, виступає сьогодні найбільшою запорукою стійкої конкурентної переваги підприємств. Оскільки сформувати і ефективно використовувати унікальні компетенції взмозі лише невелика частка підприємств, певні

способи кооперації (у т.ч. у формі злиття або певних видів стратегічного партнерства) стають вимушено-компромісними заходами. Тому однією з найвпливовіших тенденцій останніх років є перехід до нових моделей управління на основі інтеграційних процесів, що відбуваються у компаніях. Головними формами здійснення інтеграції виступають здебільшого злиття і поглинання, динаміка яких демонструє постійне зростання як на світовому рівні, так і в межах України. Саме завдяки тому, що у сфері послуг та у оптовій та роздрібній торгівлі відбувається вагома кількість інтегративних процесів у формі злиття та поглинання, обумовлюється необхідність концептуального перегляду управлінських підходів стосовно змін на досліджуваних у роботі підприємствах. Безумовно, процеси злиття та поглинання вимагають застосування ґрунтовного інструментарію управління змінами. Особливо в частині реконфігурації новостворюваної організаційної структури, реформації організаційної культури з метою гармонійного пристосування існуючої типології головного підприємства та тієї, що існувала на приєднаних або поглинутих підприємствах.

Розуміння важливості стратегічного підходу до управління викликає суттєвий попит у підприємств на обґрунтовані теоретичні концепції стратегічного управління, а також ефективні інструменти і методи розробки і реалізації стратегії. Як вже зазначалось, особливу важливість для характеристики постіндустріальної економіки має зростання значущості знань для створення суспільного багатства. Г. Мінцберг визначає, що частка виробничого чинника «знання» в створенні доданої вартості оцінюється на рівні 60-80% [5, с. 56], знання, які безпосередньо втілюються в більшості товарів і послуг, є індикаторами інновацій, постійне скорочення життєвих циклів продуктів і часу НДОКР, відносно висока рентабельність капіталу у „піонерів” ринку, зміна структури зайнятості на користь працівників розумової праці. Міняється галузева структура економіки, на перший план виходять галузі, інтенсивні за НДОКР. Отже, досвід сучасної економіки свідчить про те, що успішні підприємства концентруються перш за все на проактивному управлінні очікуваннями споживачів, а нові технології дозволяють підняти ступінь розуміння споживачів на дуже високий рівень. Тому ключовим фактором успіху в постіндустріальній динамічній економіці стає створення високої цінності для споживачів за рахунок проактивного формування споживного досвіду. Керівники також стикаються сьогодні і з кризою стратегічного планування. Стратегічний план сучасного великого або середнього підприємства припускає наявність довгострокового прогнозу з високим рівнем достовірності. В той же час, згідно з дослідженнями А. Фоміної та Н. Смирнова, достовірний прогноз більш ніж на 2 роки в сучасних умовах практично неможливий [8, с. 87-90]. Здебільшого, прогнози «відмовляють» саме тоді, коли вони особливо необхідні — при якісних змінах бізнес-середовища. До того ж стратегічне планування орієнтується на тверді показники і тому виступає певним „гальмом” креативності. Зрозуміло, що в сучасних умовах підвищуються можливості підприємств в області зворотнього зв'язку і швидкого реагування на зміни середовища. Отже, у підприємств з'являються нові горизонти для самоорганізації, саморозвитку, що стосується у тому числі і стратегічної діяльності. Врахування означених вище чинників зумовлює на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління. Узагальнення тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища та відповідного впливу на процеси стратегічного управління підприємствами наведено на рис. 2.

З метою групування факторів, що спонукають підприємства до стратегічних змін, узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання з виокремленням мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів, які у роботі розглядаються у складі мікротенденцій.



Рисунок 2 – Узагальнення тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища та відповідного впливу на процеси управління підприємствами (авторська розробка)

Саме виділення нанорівня, на наш погляд, посилює ґрунтовність дослідження та встановлює найбільш значущі фактори, що обумовлюють зміни на торговельних підприємствах [9]. З огляду на вищезначене, нанотенденції розвитку підприємств, спрямованих на самоорганізацію, пропонується розглядати у двох напрямках. По-перше, з позицій зміни механізмів функціонування, а саме: демократизації управління, орієнтації на новелтистську типологію організаційної культури та конвенгерції систем контролю власності та участі у прибутках. По-друге, з позицій оцінки ефективності функціонування. Відповідно до наноорієнтирів, головними критеріями ефективності стають швидкість виходу на ринок, максимальне дотри-мання інтересів персоналу та довіра – як визначальний фактор відносин з контрагентами.

**Висновки.** Результатом проведеного дослідження стало наукове обґрунтування імперативів стратегічного управління підприємствами. З метою детального визначення імперативів узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання з виокремленням макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів. Виявлено, що існуючі системи стратегічного управління, інформаційні, організаційні та структурні механізми управління багатьох торговельних підприємств не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю, гнучкістю та адаптивністю. Отже, для створення дієвих систем стратегічного управління підприємствам необхідно враховувати означені імперативи і на цій основі розбудовувати механізми реалізації стратегії. До перспектив подальших досліджень слід віднести удосконалення методології кількісного прогнозування тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища та планів стратегічного розвитку підприємств торгівлі.

#### Список використаних джерел:

1. Тревисани Д. Режиссура изменений / Д. Тревисани; пер. с итал. под ред. А. Кривульченко – К.: AkvilonPlus, 2008. – 260 с.
2. Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
3. Шервуд Д. Системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 341 с.
4. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэнди; пер. с англ. под ред. Н. Яцук. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
5. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрад. – М.: Альпина-Паблишер, 2013. – 367 с.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под ред. А. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
7. Прахалад К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К. Прахалад, М. Кришнан; пер. с англ. под ред. И. Войтенко. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 258 с.
8. Смирнова Н. К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н. К. Смирнова, А. В. Фомина. – М.: Бератор-Паблишинг, 2008. – 224 с.

**Ключові слова:** стратегічне управління торговельними підприємствами; стратегічні зміни; макротренди бізнесу; нанорівень трансформації бізнесу.

**Ключевые слова:** стратегическое управление торговыми предприятиями; стратегические изменения; макротренды бизнеса; наноуровень трансформации бизнеса.

**Keywords:** strategic management of trade enterprises; strategic changes; macro-trends of business; nanolevel of business transformation.