



Отримано: 12 серпня 2019 р.

Прорецензовано: 20 серпня 2019 р.

Прийнято до друку: 26 серпня 2019 р.

e-mail: norischuk067@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2019-14(42)-38-43

Корж Н. В. Стратегічне управління організаційними інноваціями в торгівлі. Мережевий підхід. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2019. № 14(42). С. 38–43.

УДК 658.8 (477)

JEL -класифікація: D21, D23, L20, L22

Корж Наталія Володимирівна,*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В ТОРГІВЛІ. МЕРЕЖЕВИЙ ПІДХІД

Узагальнено типи управлінських рішень, які реалізують торговельне підприємство у відповідь на детермінанти формування мережевих ознак в їх діяльності. Проаналізовано характер та зміст стратегічного управління в міру розвитку взаємозв'язків в організаційній структурі торговельних підприємств у процесі формування та розвитку мережі. Запропоновано комплекс заходів, що оптимізують операційні рішення завдяки реалізації портфеля інвестиційних проектів та обумовлюють якісний перехід системи від одного стану до іншого.

Ключові слова: корпоративна торговельна мережа, підприємницька мережева структура, стратегічне управління, ознаки мережі, організаційні інновації, управлінські інновації.

Корж Наталия Владимировна,*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и администрирования
Винницкого торгово-экономического института КНТЕУ*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИННОВАЦИЯМИ В ТОРГОВЛЕ. СЕТЕВОЙ ПОДХОД

Обобщены типы управленческих решений, которые реализуют торговое предприятие в ответ на детерминанты формирования сетевых признаков в их деятельности. Проанализирован характер и содержание стратегического управления по мере развития взаимосвязей в организационной структуре торговых предприятий в течении этапов формирования и развития сети. Предложенный комплекс стратегических мероприятий, оптимизирует операционные решения через реализацию портфеля инвестиционных проектов и обуславливает качественный переход системы от одного состояния к другому.

Ключевые слова: корпоративная торговая сеть, предпринимательская сетевая структура, стратегическое управление, признаки сети, организационные инновации, управленческие инновации.

Nataliia Korzh,*Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management and Administration,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics, Kyiv National University of Trade and Economics*

STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN TRADE. NETWORK APPROACH

The article deals with the types of management decisions implemented by commercial establishment in response to the determination of networking features in their activities. The nature and content of the strategic management of relationships with the development of the organizational structure of commercial establishments in the course of the stages of formation and development network. It has been proved that the turns of network development depend on the level of bifurcation of network connections and the independence of its constituent elements, and the qualitative changes in the nature and forms of intra and intercompany relationships are the result of strategic management. A set of measures optimizing operational decisions is proposed, through the implementation of a portfolio of investment projects and the qualitative transition of the system from one state to another. The qualitative transition of the corporate trading network to the level of the business network structure is described. It includes the preparatory phase, planned consolidation of development scenarios, coordination and strategic consensus between the goals of the development of network members, strategic iterations, identification of development conditions, scenarios, strategic plans. A mechanism for estimating the value of the trading network was proposed.

Ключові слова: corporate trading network, entrepreneurial network structure, strategic management, network characteristics, organizational innovations, managerial innovations.



Постановка проблеми. Глобалізація світової економіки суттєво вплинула на формування та розвиток торговельних мереж та структуру споживчого ринку, зокрема. Зміни, що відбулися на регіональних споживчих ринках, пов'язані зі скороченням життєвого циклу товарів, зростанням вимог споживачів, укрупненням торговельних підприємств, розвитком прогресивних форм та форматів торгівлі, потребують від підприємств роздрібно́ї торгівлі нових підходів до управління процесами розвитку на інтенсивній та екстенсивній основі. За цих умов зростання підприємств забезпечується за рахунок розширення їх сфери впливу, що проявляється в прагненні посилити свою присутність на інших ринках з метою формування ефекту масштабу. Поява на вітчизняному ринку глобальних торговельних мереж, які використовують уже апробовані та ефективні мережеві форми організації торгівлі, прискорили інтеграційні процеси в цій сфері та довели, що зміни масштабів діяльності торговельних підприємств не можливі без введення управлінських та організаційних інновацій. Мережева структура стала рушійною силою перерозподілу інтелектуальних та виробничих ресурсів під час подолання проблем, пов'язаних з адаптацією до змін гіперактивного зовнішнього середовища та формування динамічних конкурентних переваг. Водночас розвиток торговельних мереж сприяє прогресу ринкової інфраструктури [7].

Варто зазначити, що вітчизняні торговельні мережі вдосконалюються завдяки розвитку глобальних торговельних мереж, тому, із певною ймовірністю, можна прогнозувати вектор їх розвитку в бік формування мережевих підприємницьких структур. Поки що практичного значення набувають питання стратегічного управління розвитком корпоративних торговельних мереж у процесі виходу з кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління мережевими структурами є предметом вивчення багатьох науковців, серед яких зарубіжні (Р. Патюрель, П. Друкер, Б. Карлоф Г. Минцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов, В. Радаєв, О. Фетисова, О. Боличев) і вітчизняні вчені (Н. Голошубова, О. Кавун, В. Горопков, Н. Оришук, М. Тарасюк та ін.). Дослідженню питань мережевої взаємодії та ефективності взаємовідносин між фірмами присвячені праці Дж. Мор та Р. Спідмана, П. Науде та Ф. Батла, К. Сторбака, Ю. Попова та ін. Проблеми інтеграції підприємств висвітлювали представники неокласичної та неоінституціональної шкіл. Крім того, потребують вирішення проблеми взаємозв'язку організаційної структури та стратегічного управління під час перебігу етапів формування та розвитку мережі.

Досвід корпоративних торговельних мереж у питаннях стратегічного управління також не може бути повністю використаним, оскільки формування мережі було не результатом їх запланованої діяльності, а наслідком еволюційних змін організаційно-управлінської форми. У зв'язку з цим аналіз сучасного стану та проблеми стратегічного управління мережевими структурами та їх розвитку є актуальним.

Мета та завдання статті. Метою статті є розробка комплексу стратегічних задач, що відображають специфіку й проблеми стратегічного управління розвитком корпоративної мережевої структури в сучасних умовах, та їх структуризація.

Виклад основного матеріалу. За двадцять років вітчизняний бізнес у сфері роздрібно́ї торгівлі вже сформував ознаки мережевих структур: створені та розвиваються мережі торговельних об'єктів, керованих з центру, між якими налагоджені стійкі зв'язки, що обумовлює наявність у них «внутрішнього ринку» [9]; посилюється співпраця та взаємодія між учасниками ринку – конкурентами в частині обміну інформаційними потоками, управлінськими та організаційними інноваціями (функціює Асоціація рітейлерів України, інтернет-портали «retailers.ua» та «allretail.ua» для постачальників та виробників у частині розвитку власних торговельних марок, реалізуються програми лояльності) [11].

Стратегічне управління формуванням корпоративних торговельних мереж обумовлено виникненням у їх підприємницькій діяльності ознак мережі [10], у ролі яких можуть розглядатися характеристики і параметри, що зумовлюють прийняття управлінських рішень в частині організаційних змін. Унаслідок цього спостерігаємо поступовий перехід до проектування мережевих горизонтальних і вертикальних зв'язків і впровадження нової організаційно-управлінської форми – мережевої організаційної структури. За такої умови важливо, щоб на ранніх етапах формування мережі стратегічне бачення підприємства не обмежувалося локальним рівнем, а було спрямоване на зростання.

Мережеві ознаки і типові управлінські рішення, що зумовлюють проектування мережевої організаційної структури представлені в таблиці 1.

Зростання конкурентоспроможності корпорації залежить від ефективності організованих горизонтальних зв'язків, які реалізуються внаслідок забезпечення самостійності підрозділів на чолі з корпоративним центром, який має зосередитися на стратегічних питаннях розвитку [8].



Таблиця 1

**Детермінанти проектування мережевої організаційної структури підприємств роздрібною торгівлі
[авторська розробка]**

Детермінанти мережевих ознак	Тип управлінського рішення
Зростання кількості бізнес-процесів	Трансформація чинної організаційної структури завдяки залученню нових структурних елементів
Прискорення внутрішніх трансакцій внаслідок зростання невизначеності екзогенних факторів	Упровадження інтелектуальних систем управління (ERP – система планування ресурсів; CRM – система управління взаємовідносинами з клієнтами та SRM- з постачальниками; SCM – система управління мережею магазинів, системи аналізу даних- BI, SSTD – система рішень корпоративних задач; СЗП – система збалансованих показників; TQM – система менеджмента качества, 1С- управління торгівлею.
Зростання відносної децентралізації та звуження функційної спеціалізації підрозділів	Формування умов для розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами
Ускладнення організаційно-правової форми підприємства	Пошук оптимальної організаційно-правової форми
Необхідність покращення процесу співпраці між структурними підрозділами підприємства завдяки впровадженню інновацій	Формування умов для розвитку «внутрішнього простору» у межах організаційної структури
Зростання інформаційних потоків і необхідних ресурсів	Упровадження організаційних зв'язків, перерозподіл ресурсів між автономними підрозділами
Зростання внутрішніх трансакцій між автономними підрозділами та їх співпрацею зі сторонніми господарювальними суб'єктами	Автономний розвиток та підтримка мережевої підтримки автономних підрозділів
Зростання вертикальних та горизонтальних зв'язків	Пошук оптимальної організаційно-правової форми

Проектування корпоративної торговельної мережі здійснюється у процесі виявлення в організаційній структурі мережевих ознак та обумовлює стратегічне управління її розвитком до розмірів підприємницької мережевої структури, яке суттєво визначається типом мережевих зв'язків. Формування мережі передбачає організацію «мережевого ядра» (корпоративного центру), навколо якого відбувається розвиток мережевих взаємодій із збереженням елементів стратегічного управління (здійснюється стратегічний аналіз середовища, розвивається стратегічний потенціал, використовуються елементи сценарного планування), які починають впроваджуватися, уніфікуватися в межах кожного елементу мережевої структури.

Стратегічне управління набуває специфічних рис на ранніх етапах розвитку підприємства, що пов'язано з необхідністю розширення стратегічного потенціалу компанії, який забезпечує її зростання і подальший вихід на регіональні ринки. Саме на першому етапі формування мережевої підприємницької структури стратегічне бачення компанії не обмежується локальним рівнем, а, навпаки, пов'язане з активним ростом завдяки захопленню нових сегментів і проникнення на нові ринки.

Процес стратегічного управління формуванням корпоративної торговельної мережі та її розвитком до розміру мережевої підприємницької структури представлений на рисунку 1.

На першому етапі формування корпоративної торговельної мережі, коли первинним елементом аналізу є фірма, процес стратегічного управління вибудовується в межах плану, програми, бізнес плану, тощо. Управління розвитком основних видів діяльності здійснюється в межах функційної чи дивізійної структури, стійкість якої досягається завдяки використанню традиційних механізмів (влади, норм, правил та процедур). На цьому етапі зростання обсягів діяльності супроводжується посиленням ризиків, дефіцитом ресурсів, зростанням інформаційних потоків, необхідністю швидко реагувати на кон'юнктурні зміни [4].

Тому вирішення цих питань стає можливим за умов трансформації організаційної структури, яка набуває нових ознак: зростає самостійність структурних підрозділів; розширюється кількість стратегічних зон господарювання; актуалізуються групові форми праці; розвиваються комунікативні компетенції та навички з антрепренерства; реінжиніринг бізнес-процесів; стратегічний план розвитку переслідує цілі експансії. За таких ознак У. Патюрель [1] зазначає, що організаційна структура одночасно набуває ознак функційної, дивізійної та матричної структур, тобто мережевої структури.

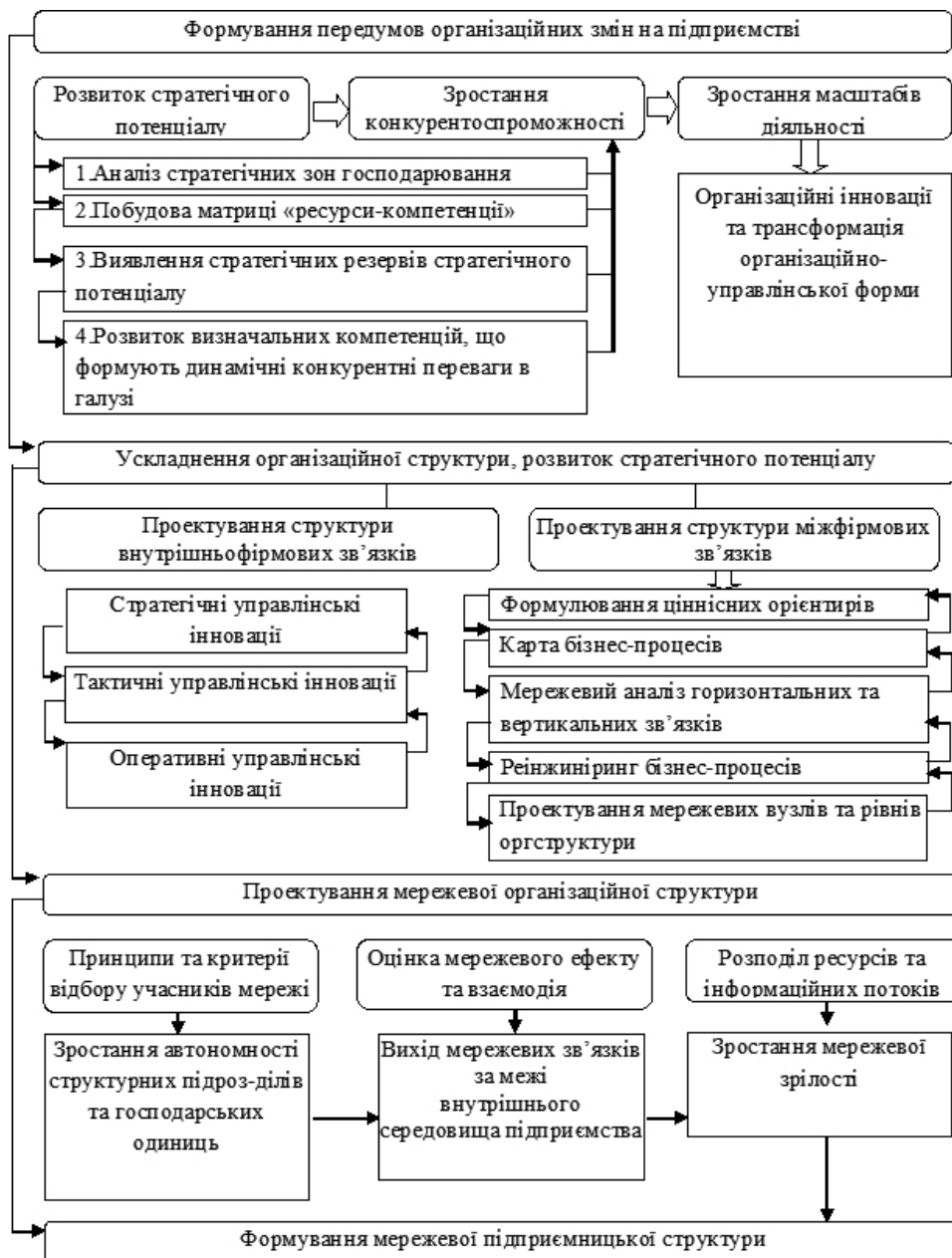


Рис. 1. Процес формування та розвитку корпоративної торговельної мережі [авторська розробка]

На етапі проектування мережевої організаційної структури первинним елементом аналізу є фірма, яка сформувала вже власний «внутрішній ринок» [3]. Тому процес стратегічного управління повинен бути доповнений етапом сценарного планування і прогнозування з розробкою пакету випереджувальних ринкових стратегій, які передбачають формування динамічних конкурентних переваг, що дозволять вирізнитися на фоні конкурентів.

Зміна масштабів діяльності корпоративної торговельної мережі в умовах невизначеності зовнішнього середовища та щораз більшого ризику визначає зростання управлінських інновацій, розвиток яких має бути передбачено в стратегії компанії:

- оперативні управлінські інновації (фінанси і бюджетування, маркетинг, логістика, управління персоналом, тощо). Цей тип управлінських інновацій пов'язаний зі зростанням ефективності поточної діяльності компанії;

- тактичні управлінські інновації (ідеологія організаційної поведінки, корпоративна культура, розвиток комунікативних і групових навичок, організаційних зв'язків). Тактичні управлінські інновації дозволяють провести адаптацію компанії до майбутніх змін у формі організації підприємницької діяльності. Насамперед, адаптаційні процеси стосуються людського капіталу;



– стратегічні управлінські інновації (реінжиніринг бізнес-процесів, зміна організаційної структури, інструменти стратегічного планування у мережевому форматі). Стратегічні управлінські інновації стосуються вдосконалення системи управління, а також проведення організаційних інновацій, які спрямовані на формування корпоративної торговельної мережі.

Управлінські інновації сприяють зростанню стратегічного потенціалу компанії і виражаються в зміні внутрішньофірмових горизонтальних і вертикальних зв'язків та проектування мережевої організаційної структури.

Стратегічне управління проектуванням мережевої організаційної структури містить такі етапи і послідовність дій:

- оцінка і визначення ціннісних орієнтирів, які узгоджуються зі стратегічним баченням компанії;
- розробка карти поточних та перспективних бізнес-процесів, спираючись на стратегічний план розвитку компанії [2];
- мережевий аналіз поточних горизонтальних і вертикальних зв'язків між окремими ланками і рівнями організаційної структури;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- виявлення горизонтальних і вертикальних напрямів внутрішньофірмової мережевої взаємодії в нових організаційних умовах;
- проектування основних елементів та визначальних вузлів структури (підрозділи і відділи), формування штатного розпису;
- розробка ідеології організаційної поведінки, групових форм праці в межах нової структури, системи стимулювання і мотивації [6];
- підбір і навчання персоналу.

Варто враховувати, що спроектована мережева організаційна структура повинна бути орієнтована на подальший розвиток «внутрішнього ринку» і вихід мережевих зв'язків за межі компанії за допомогою розвитку не міжфірмової співпраці, а із залученням сторонніх учасників ринку і стратегічних партнерів.

Зростання підприємства та укрупнення окремих організаційних ланок призводить до трансформації мережевої організаційної структури, яка ґрунтується на внутрішньофірмовій мережевій взаємодії до мережевої структури, що базується на міжфірмовій мережевій взаємодії. Прийняття рішення щодо зміни формату структури має базуватися на результатах оцінювання критичного масштабу мережевої організаційної структури, відборі в складі структури ланок, яким доцільно надати більшу автономію; виявлення серед партнерів і учасників ринку тих компаній, співпраця з якими становить стратегічний інтерес для компанії та ін.

На третьому етапі якісного переходу корпоративної мережевої структури до формування мережевої підприємницької структури первинним елементом є не фірма (як це було на попередніх етапах), а мережа. Це зумовлює вдосконалення процесу стратегічного управління завдяки врахуванню таких етапів:

1. Підготовчий етап передбачає оцінювання умов розвитку, а також наявних конкурентних переваг у межах усієї корпоративної мережевої структури, що формуються в результаті міжфірмової співпраці учасників мережі, яка актуалізується у відповідь на брак ресурсів для реалізації цілей розвитку підприємства, на необхідність контролю за діями інших учасників з боку підприємства з метою втримання конкурентних позицій на ринку [4];

2. Етап планової консолідації полягає в оцінюванні та аналізі можливих сценаріїв та умов розвитку мережевої підприємницької структури, проєкція яких націлена не на окремих учасників, а на конкурентні позиції мережевої структури загалом;

3. Етап узгодження та стратегічного консенсусу. Відбувається узгодження стратегічних документів мережевої підприємницької структури з індивідуальними стратегічними планами та сценаріями розвитку учасників. Вносяться необхідні корегування та зміни.

4. Етап стратегічних ітерацій. На цьому етапі узгоджуються стратегічні орієнтири після багаторазових ітерацій в процесі розгляду мережевих та індивідуальних стратегічних планів. У результаті реалізації названого етапу в мережевій підприємницькій структурі визначається остаточна стратегічна програма розвитку.

5. Ідентифікація умов розвитку, сценаріїв, а також стратегічних планів. Із цією метою визначається відповідність конкурентних контекстів і стратегічних цілей зі сценаріями розвитку. Як наслідок здійснюється оцінка ймовірності збереження чи зміни умов розвитку, а також необхідність коригування індивідуальних і мережевих стратегічних планів.

Розвиток компанії до рівня мережевої підприємницької структури здійснюється еволюційно, упродовж зміни умов господарювання. Однак якісні зрушення в характері та формах внутрішньофірмових і



міжфірмових зв'язків, мета яких полягає в забезпеченні зростання ефективності діяльності, стає результатом стратегічного управління.

Оцінка ефективності мережевої моделі підприємництва передбачає аналіз механізмів розвитку мережі, визначення методів її оцінювання, виявлення факторів, що визначають рівень ефективності та резерви її підвищення [1].

Оскільки розвиток корпоративної торговельної мережі як системи відображає зміни в просторі та часі, він відбувається шляхом зростання кількості магазинів завдяки проведенню комплексу заходів, що оптимізують операційні рішення, через реалізацію портфеля інвестиційних проектів, та передбачає перехід системи від одного стану до іншого.

Висновки. Стратегія зростання корпоративної торговельної мережі буде вважатися ефективною, якщо введення нових бізнес-одиниць у складі мережі буде примножувати ефективність усієї системи (мережі). Водночас структурні елементи, які функціують у складі мережі одержують нову якість, яка й продукуватиме додатковий приріст вартості мережі. У такий спосіб вартість торговельної мережі буде відображати її ринкову вартість, що складається з вартості капіталу всіх бізнес-одиниць мережі та додаткової вартості, яку зможуть отримати окремо кожна бізнес-одиниця, використовуючи знання, компетенції та можливості мережі.

Отже, досягнення бажаного успіху та формування динамічних переваг потребує систематичного аналізу та моніторингу за діяльністю мережевих структур, щоб на основі отриманих даних коригувати їх діяльність, формувати рекомендації щодо удосконалення процедур їх функціонування.

Література:

1. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур. *Проблемы теории и практики управления*. № 3. URL: http://vasilieva.a.narod.ru/rtru/15_3_97.htm (дата звернення: 14.06.2019).
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: «Вильямс», 2007. 272 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
4. Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. Москва: Изд. Дом.ГУ ВШЭ, 2007. 220 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Москва: Дело, 2005. 448 с.
6. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Пер с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
7. Фетисова О. В. Современные тенденции развития мировой розничной торговли. *Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3: Экон. экол.* 2009. № 2 (15). С. 61–69
8. Минцберг Г. Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 688 с.
9. Голошубова Н. О., Кавун О. О., Торопков В. М. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія. Київ: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т., 2014. 344 с.
10. Оришук Н.В. Сутність мережної взаємодії компонентів мережі роздрібної торгівлі. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Випуск 191, том 4. С. 1050–1056.
11. Тарасюк М.В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 4. С. 152–157.