

*На правах рукописи*



**Болычев Олег Николаевич**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ СЕТЕВОЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ  
(на примере межрегиональной торговой сети «Вестер»)**

**08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство; экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Калининград – 2009**

Работа выполнена в Российском государственном университете имени  
Иммануила Канта

<b>Научный руководитель</b>	кандидат экономических наук, доцент Корнеев Валентин Сергеевич
<b>Научный консультант</b>	доктор географических наук, профессор Федоров Геннадий Михайлович
<b>Официальные оппоненты</b>	доктор экономических наук, профессор Романович Вера Кирилловна  кандидат экономических наук, доцент Мусин Марат Эдманович
<b>Ведущая организация</b>	Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота

Защита состоится 7 декабря 2009 г. в 14.30 на заседании  
диссертационного совета Д 212.084.01 при Российском государственном  
университете имени Иммануила Канта по адресу: 236000, г. Калининград,  
ул. Чернышевского, 56-а, ауд. 12.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российского  
государственного университета имени Иммануила Канта (г. Калининград,  
ул. Университетская, 2).

Автореферат разослан « 5 »  2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

 В.С. Корнеев

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Развитие сетевого подхода как особой формы организации предпринимательской деятельности связано с началом 1960-х годов, когда вследствие научно-технической революции стали развиваться процессы глобализации, усилившие интернационализацию хозяйственной жизни и углубившие интеграционные процессы во всем мире. Хозяйствующими субъектами экономически развитых стран с рыночной экономикой стали активно использоваться различные формы межфирменной кооперации. Развитие современных технологий, ускоряющих информационные потоки и обеспечивающих формирование внутрифирменных и межфирменных коммуникационных сетей, существенно расширило географию и возможности взаимодействия. Рост практической потребности в осмыслении сетевого взаимодействия вызвал становление теории предпринимательских сетей, получившей значительное развитие в трудах западных авторов.

В России интерес к проблематике межфирменной кооперации определился только в начале 1990-х годов, когда в экономике страны стали появляться элементы рыночных отношений, и исследователи обратились к изучению зарубежного опыта. К этому времени исследования предпринимательских сетей за рубежом прошли несколько этапов развития. Они начались как эмпирические исследования 1960–1970-х годов преимущественно в рамках теории организации, и постепенно стали вызывать интерес как объект рассмотрения другими экономическими теориями. В 1970–1980-е годы изучение сетевых форм взаимодействия вышло на уровень теоретических обобщений. В 1980–1990-е годы развивается теоретический базис межфирменного и сетевого взаимодействия и продолжается формирование концептуальных основ теории сетевой организации бизнеса. Современный этап развития, начавшийся в 1990-е годы, связан с развитием теории сетевого взаимодействия в рамках концепции стратегического управления, с рассмотрением влияния сетевого взаимодействия на стратегию компании и ее конкурентные преимущества.

Сетевой подход в управлении развитием российских компаний в последние годы приобретает все большую актуальность по мере возникновения и применения бизнесом различных форм межфирменной кооперации, особенно в торговой сфере.

**Степень научной разработанности проблемы.** Для России характерны меньшие объемы торговли в расчете на душу населения, сравнительно малая развитость современных торговых форматов, незначительное количество и относительно невысокая роль компаний федерального и, особенно, международного уровня. Специфика ситуации на российском рынке розничной торговли по сравнению с развитыми странами определяет то, что отечественные авторы имеют несколько иные приоритеты исследований. Больше внимание уделяется проблемам географической экспансии торговых компаний, особенностям инвестиционных проектов, поиску конкурентных преимуществ и направлениям роста конкурентоспособности. Изменение их стратегий в процессе эволюции организационно-управленческих форм с развитием российской розничной торговли пока не получило надлежащего теоретического и методического обоснования.

### **Цель и задачи исследования.**

**Цель исследования** – теоретически обосновать методические особенности стратегического управления формированием сетевой предпринимательской структуры на разных этапах ее развития.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ теоретических и методических основ применения сетевого подхода к организации предпринимательской деятельности и стратегического управления предпринимательскими структурами.
2. Оценить состояние и динамику развития российской розничной торговли как среды формирования сетевых предпринимательских структур.
3. Изучить специфику и проблемы стратегического управления формированием сетевых предпринимательских структур в условиях их географической экспансии.
4. Разработать концептуальные основы совершенствования стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры.
5. Обосновать применение и адаптировать методику стратегического управления предпринимательством в развитии сетевой предпринимательской структуры, исходя из специфики этапов ее формирования.
6. Выявить методические особенности разработки стратегии межрегиональной торговой сети как этапа формирования сетевой предпринимательской структуры.
7. Разработать методические рекомендации по пространственному развитию сетевой предпринимательской структуры на этапе ее формирования и развития как межрегиональной сети.

**Объект исследования** – сетевые предпринимательские структуры.

**Предмет исследования** – организационно-экономические аспекты стратегического управления на разных этапах формирования сетевых предпринимательских структур (на примере торговой сети «Вестер»).

**Область исследования.** Работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство (п. 10.14. «Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности») и экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг (п. 15.103. «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка»).

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили работы, посвященные:

межфирменному сотрудничеству, формированию и развитию сетевых структур (российские авторы – А.А. Ардишвили, Г.В. Градосельская, В.С. Каткало, А.Н. Олейник, В.В. Радаев, М.Н. Румянцева, А.Р. Стерлин, О.А. Третьяк, М.Ю. Шерешева, и др.; зарубежные авторы - Й. Йохансон, М. Кастельс, К. Кук, Р. Майлз, Р. Патюрель, Г. Торелли, О. Уильямсон, Х. Хаканссон, Р. Экклес и др.);

теории стратегического управления (российские авторы – О.С. Виханский, В.С. Ефремов, А.Т. Зуб, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов, Л.С. Шеховцева и др; зарубежные авторы – И. Ансофф, К. Боумен, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Минцберг, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Хасси и др.);

теории межфирменных сетей применительно к стратегическому управлению (российские авторы – А.А. Афанасьев, С.Б. Авдашева, Г.Л. Азов, И.Б. Гурков, Г.Б. Клейнер, С.П. Куц, Я.В. Сергиенко, В.Л. Тамбовцев и др.; зарубежные авторы – Дж. Дайер, М. Дженсен, У. Меклинг, Х. Сингх, Р. Осборн, Дж. Хагедоорн и др.).

**Информационная база исследования** представлена законодательными, нормативными и программными материалами РФ и Калининградской области, включает данные Федеральной службы государственной статистики, статистических справочников по РФ и зарубежным странам, обзоров консалтинговых агентств, материалов компании «Вестер».

**Методы исследования.** Основу исследования составляет системный и структурно-логический подходы. Используются методы сетевого, статистического и кластерного анализа, стратегического управления, сценарного анализа и планирования, теоретической и эмпирической типологизации, экспертных оценок, социологические методы.

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования заключается в авторской разработке методических подходов к стратегическому управлению на разных этапах формирования и развития сетевой предпринимательской структуры и состоит в следующем:

**в области исследований «Предпринимательство»:**

– уточнено понятие сетевой предпринимательской структуры, выделены этапы ее формирования и развития на основе обобщения работ по теории предпринимательских сетей. Авторская трактовка устраняет противоречия при определении сетевой структуры с позиций внутрифирменного и межфирменного сотрудничества. Формирование таких структур рассматривается как процесс выхода внутрифирменных сетевых взаимодействий за пределы компании в ходе развития сетевой организационной структуры до уровня организационно-управленческой формы, основанной на межфирменном взаимодействии. При этом возрастает сложность строения компании, но усиливается ее гибкость и адаптивность к изменяющимся внешним условиям;

– обоснована концепция и разработана информационно-логическая модель совершенствования методологии стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры. Концептуально сформулированы основные направления научно-практических исследований, как развитие теории и методологии стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры; совершенствование научно-методической базы организации и внедрения стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры; развитие методических

основ оценки эффективности стратегического управления и сетевых эффектов в развитии сетевой предпринимательской структуры;

– установлен комплекс факторов, обуславливающих внедрение сетевых организационных инноваций и формирование сетевых предпринимательских структур. Среди основных факторов выделяются: снижение степени доверия и повышение предпринимательских рисков; рост числа бизнес-процессов, требование ускорения внутрифирменных транзакций; увеличение самостоятельности и сужение функциональной специализации подразделений; изменение значения как вертикальных, так и горизонтальных связей; расширение видов и направлений деятельности компании; рост зависимости от стратегических партнеров;

– предложен методический подход к стратегическому управлению, дифференцированный по этапам формирования и развития сетевой предпринимательской структуры. По мере развития сетевой структуры процесс стратегического управления (стратегический анализ, формирование системы целей и задач, разработка стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии) дополняется комплексом методов бизнес-моделирования, организационного проектирования, сценарного прогнозирования и планирования, мониторинга на основе внутренних, внешних индикаторов и индикаторов устойчивого развития и др. В процесс включаются этапы предпланового согласования, плановой консолидации, стратегического консенсуса и итерации, идентификации сценариев развития;

**в области исследований «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг»:**

– выявлены особенности стратегического управления формированием и развитием сетевых предпринимательских структур. На примере торговых сетей в сфере розничной торговли доказано, что в зависимости от этапа их формирования различаются стратегии развития и установлены их особенности: на первом этапе – переосмысление концепции фирмы, механизма функционирования и структурной перестройки с соответствующими коррективами стратегических приоритетов; на втором – реинжиниринг, реструктурирование и внедрение управленческих, организационных и тактических инноваций; на третьем – поддержка и развитие сетевого взаимодействия в процессе объединения участниками специфических интересов, усилий и ресурсов;

– обоснованы методические принципы разработки стратегии межрегиональной торговой сети как этапа формирования сетевой предпринимательской структуры. На материалах компании «Вестер», реализующей стратегию развития региональной сети до уровня межрегиональной и, далее, международной сети, проведена апробация и доказана эффективность разработанного методического подхода к стратегическому управлению;

– разработана и апробирована методика отбора регионов для пространственного развития сетевой предпринимательской структуры. Авторская методика учитывает решение таких важных научно-практических задач, как типология городов в зависимости от перспектив освоения и

размещения объектов, оценка потенциальных рынков размещения, изучение конкурентной силы и привлекательности рынков.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в совершенствовании понятийного аппарата теории предпринимательских сетей и выделению этапов их развития с выделением факторов развития, характерных для каждого из этапов. Выявлены методологические особенности разработки стратегий формирования и развития сетевой предпринимательской структуры в зависимости от этапа развития, на котором они находятся.

**Практическая значимость.** Проведенное диссертационное исследование обеспечило разработку и последующую корректировку, а также мониторинг реализации стратегии развития торговой сети «Вестер». Предложения по обоснованию стратегий развития сетевых предпринимательских структур на разных этапах их формирования могут быть использованы в практической деятельности предприятий как розничной торговли, так и других отраслей сферы услуг.

**Апробация результатов.** Результаты исследования апробированы в деятельности компании «Вестер», а также используются в учебном процессе при чтении курса «Экономика и предпринимательство в социально-культурной сфере и туризме».

Основные положения диссертации обсуждены на международных и всероссийских конференциях и семинарах: II Московский международный розничный конгресс (27–28 ноября 2006, Москва), VII Международный выставочный форум «Мир торговли» (6–7 июня 2007, Москва), 13-я выставка коммерческой недвижимости MAPIC 2007 «Инвестиции в торговую недвижимость России: перспективы развития» (14 ноября 2007, Канн), Международный семинар «Актуальные исследования Балтийского региона» (21 ноября 2008, Калининград), IV ежегодная конференция «Ритейл в России: новый этап развития рынка» (5 декабря 2008, Москва), Российско-польский семинар по проблемам трансграничного сотрудничества (4-6 марта 2009, Калининград), VIII международный конгресс Института Адама Смита «Российская розничная торговля 2009» (30 марта–2 апреля 2009, Москва).

Внедрение результатов исследования в практику деятельности компании «Вестер» подтверждено соответствующей справкой. Результаты исследования опубликованы в 10 научных статьях общим объемом 7,6 п.л.

**Объем и структура работы.** Диссертация включает 187 стр. основного текста и состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии; содержит 14 таблиц, 39 рисунков и 10 приложений. Библиография насчитывает 174 источника (108 отечественных и 66 зарубежных).

Оглавление диссертации:

**Введение**

**1. Теоретические основы стратегии формирования и развития предпринимательских сетей**

- 1.1. Эволюция теории предпринимательских сетей
- 1.2. Сетевой подход в организации предпринимательской деятельности
- 1.3. Основы стратегического управления развитием

предпринимательских структур

- 2. Исследование российской розничной торговли как среды формирования сетевых предпринимательских структур**
- 2.1. Современное состояние и динамика развития сферы розничной торговли в России
  - 2.2. Общая характеристика торговых сетей
    - 2.2.1. Формирование и развитие российских торговых сетей
    - 2.2.2. Влияние мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. на функционирование российских торговых сетей
  - 2.3. Общая характеристика и анализ торговой сети «Вестер»
  - 2.4. Специфика и проблемы стратегического управления формированием сетевых предпринимательских структур
- 3. Совершенствование стратегического управления на разных этапах формирования и развития сетевых предпринимательских структур**
- 3.1. Концепция совершенствования стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры
  - 3.2. Учет методических особенностей стратегического управления на этапах формирования и развития сетевых предпринимательских структур
  - 3.3. Методические принципы разработки стратегии развития межрегиональной торговой сети как этапа создания сетевой предпринимательской структуры
  - 3.4. Методика географического отбора регионов для пространственного развития сетевой предпринимательской структуры

**Заключение и выводы**

**Список использованных источников**

**Приложения**

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, поставлены цели и задачи диссертационной работы, показана научная новизна и охарактеризована практическая значимость полученных результатов, приводится структура работы.

**Первая глава** посвящена теоретическим аспектам сетевого подхода к развитию бизнеса и основам стратегического управления предпринимательскими структурами. В ней рассмотрены основные понятия сетевого подхода в организации предпринимательской деятельности: сеть, сетевая структура и сетевая организация; прослежено историческое развитие теории предпринимательских сетей; выявлены особенности формирования и выделены этапы развития сетевых предпринимательских структур; проанализированы методологические основы стратегического управления предпринимательскими структурами, а также имеющие разработки в сфере управления развитием предпринимательскими сетями.

Исследователи однозначно определяют понятие «сеть» как отношения, складывающиеся между участниками, агентами, отделами или подразделениями компании. Однако виды сетей, даже применительно к одним и тем же акторам, разнообразны. Выделяются внутренние, стабильные и динамические сети (Р. Майлз и Ч. Сноу), сети на основе взаимодействия



подразделений крупных ТНК, крупных, малых и средних предприятий (М. Кастельс), иерархизированные и горизонтальные модели (А.В. Ламанов), возглавляемые крупными компаниями и основанные на взаимодействии близких по размеру предприятий (Р. Патюрель).

Сетевая структура понимается неоднозначно.

1) отождествляется с организационной структурой компании. В качестве сетевых рассматриваются организации и компании, имеющие гибкую и адаптивную сетевую организационную структуру.

2) Рассматривается как определенным образом сформированная система контактов или взаимодействий между элементами сети, в качестве которых выступают институты, партнеры, экономические агенты.

Для того, чтобы различать подходы, предлагается говорить о сетевых структурах, основанных в первом случае на внутрифирменном сотрудничестве, во втором – на межфирменном сотрудничестве.

Формирование и динамичное развитие сети обуславливается изменением масштабов компании, что в условиях интернационализации хозяйственной жизни сопряжено с географической экспансией, в ходе которой внутри компании происходят качественные изменения, а региональная компания становится сначала межрегиональной, а затем международной. При этом наблюдается трансформация организационной структуры в сетевую и последующее развитие ее базиса от уровня внутрифирменных до межфирменных связей, вследствие чего возникает сетевая предпринимательская структура.

Под сетевой предпринимательской структурой нами понимается форма организации хозяйственной деятельности, основанная на сетевом взаимодействии участников в процессе объединения специфических интересов, усилий и ресурсов, направленная на получение выгоды и дополнительной экономической ренты за счет роста ее гибкости и адаптивности (рис. 1).

Сравнительная характеристика этапов формирования сетевой предпринимательской структуры представлена в таблице 1.

Обзор методических особенностей и основ стратегического управления свидетельствует, что в современных условиях разработана достаточная теоретико-методологическая база применительно к предпринимательским структурам, однако проблемы управления сетевыми структурами изучены недостаточно.

Актуальность приобретают вопросы совершенствования методологии стратегического управления и разработки методических основ данного процесса на разных этапах формирования сетевой предпринимательской структуры.

**Во второй главе** рассматриваются особенности развития российской розничной торговли в 1990-2009 гг., дается общая характеристика торговых сетей в России и выявляется влияние на их функционирование глобального кризиса, начавшегося в конце 2008 г. Это служит эмпирической базой для разработки дифференцированного методического подхода к стратегическому управлению развитием сетевых предпринимательских структур.

Свобода торговли, провозглашенная в начале российских рыночных реформ, стала фактором того, что спад в розничной торговле в 1990-е гг. был относительно меньшим по сравнению с отраслями производства товаров. В торговле быстро росла численность занятых, и значительная часть населения получила средства к существованию. Падение не превышало 10% по сравнению с 1990 г., а с 2000 г. розничный товароборот стал быстро увеличиваться, превысив в 2008 г. уровень 1990 г. в 2,5 раза.

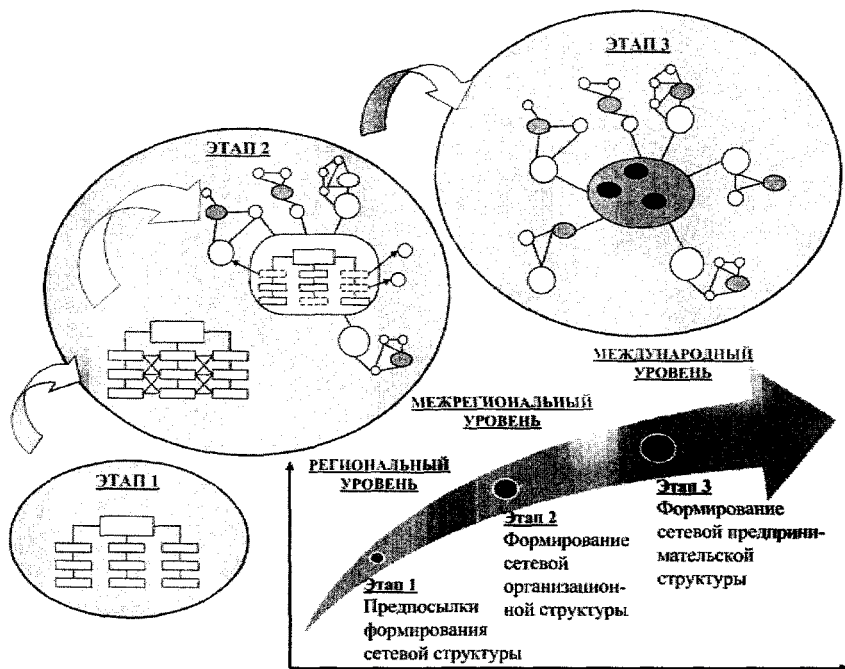


Рисунок 1 – Процесс формирования сетевой предпринимательской структуры

Примечание - составлено автором с использованием элементов представления организационной структуры Б.З. Мильнера и М. Кастельса

В 2000-е годы темпы роста розничной торговли в России были выше, чем во всех других странах Балтийского региона. Однако товароборот в расчете на душу населения продолжает оставаться намного меньшим, чем в экономически развитых странах, а также ниже, чем в постсоциалистических странах, хотя в 2006 г. в России были превышены показатели Польши и Литвы.

В 2000-е гг. в России быстро развиваются торговые предприятия новых форматов, все большее распространение получают торговые сети. По оценке РБК, в 2000 г. на них приходился только 1% российского розничного товароборота, а в 2007 г. уже 27,8%.

Таблица 1 - Сравнительный анализ этапов формирования и развития сетевой предпринимательской структуры

Общая характеристика	Этап 1	Этап 2		Этап 3
		Фаза №1	Фаза №2	
Масштабы компании	региональный	межрегиональный	межрегиональный	международный
Организационная структура	функциональная/ дивизиональная	сетевая организационная	сетевая межфирменная	сетевая межфирменная
Формы межфирменных вертикальных связей	разовые контракты и соглашения	разовые контракты и соглашения	межфирменные сетевые связи	слияние и поглощение
Формы межфирменных горизонтальных связей	независимые отношения	независимые отношения	межфирменные сетевые связи	интегрированные связи
Степень контроля над ситуацией и действиями контрагентов, партнеров	низкая	низкая	средняя	высокая
Темпы роста чистой прибыли	замедленные	относительно низкие	относительно высокие	ускоренные
Уровень предпринимательских рисков	очень высокий	высокий	средний	низкий
Развитие «внутреннего рынка» в структуре компании	«внутренний рынок» отсутствует	зарождение «внутреннего рынка»	выход сетевых связей за пределы компании	«внутренний рынок» сети тождественен общему рынку
Прогностические методы и модели конъюнктурных изменений	формализованные методы и модели	формализованные и интуитивные методы и модели	формализованные и интуитивные методы и модели	интуитивные методы (сценарный подход) и имитационные модели
Механизм устойчивости структуры	власть, система правил и процедур	правила и процедуры, идеология оргповедения	организационные связи и групповые формы труда	взаимозависимость участников, потоки ресурсов и информации

Однако следует учитывать, что традиционно используемый в отечественной практике термин «торговая сеть» отражает лишь ее конфигурацию и не имеет содержательной аналогии с понятием «сеть», основанном на горизонтальных взаимодействиях. Иначе говоря, торговая сеть вообще – не предпринимательская сеть, она становится таковой только тогда, когда внутри организационной структуры устанавливаются сетевые взаимодействия. В развитии таких широко известных российских торговых сетей в сфере продажи продуктов питания, как «X5 Retail Group», «Магнит», «Дикси», «Копейка», «Седьмой континент», «Виктория», «Вестер» и др., отмечается единство тактических и стратегических действий по освоению новых рынков, торговых форматов, влиянию на поставщиков и производителей, в целом организации торговой деятельности. Выявляется последовательность этапов развития торговых сетей в процессе трансформации региональной компании до уровня межрегиональной и, далее, международной компании, путем географической экспансии, слияний и поглощений. Это доказывает верность выдвинутой гипотезы относительно этапов формирования и развития сетевых предпринимательских структур, а также то, что на каждом из них выявляются специфические стратегии.

Изучение сетевых предпринимательских структур и особенностей стратегического управления ими требуют учета фактора нестабильности. Ситуация на рынках розничной торговли осложнилась во второй половине 2008 г. с началом мирового финансового кризиса, переросшего в глобальный экономический кризис. Следствием явилось сжатие потребительского рынка, усиление конкуренции и дифференциации торговых сетей. В наиболее сложном положении оказались быстро развивавшиеся торговые сети, характеризовавшиеся большими финансовыми заимствованиями. Усиление дифференциации между торговыми сетями имеет следствием рост числа поглощений, как правило, более крупными сетями, имеющими стратегических инвесторов, крупнейшие из которых на российском рынке представлены зарубежными компаниями. Это создает угрозу сохранению отечественных торговых сетей и их дальнейшему развитию в направлении формирования сетевых предпринимательских структур.

Однако следует учитывать ряд противодействующих факторов. Во-первых, в период кризиса реализация подобных сделок затруднительна, так как обязательства должников переходят к покупателю. Во-вторых, продажа бизнеса свидетельствует о «слабости» торговой сети и отсутствии достаточного потенциала (то есть даже в стабильных условиях она была бы не способна обеспечить развитие до уровня сетевой предпринимательской структуры). В-третьих, периоды нестабильности, наоборот, могут быть использованы для развития сети путем исключения непрофильных активов и приобретения новых объектов, учитывая благоприятную конъюнктуру на рынке недвижимости. Одной из важных задач является также ориентация на использование бюджетных финансовых ресурсов путем участия в конкурсах на реализацию разнообразных проектов. Для этого диверсифицированные межрегиональные сети, имеющие различные направления деятельности (а не только торговлю продовольственными товарами), должны объединить усилия

различных направлений для подготовки комплексных заявок на реализацию проектов (включая строительные работы, поставки оборудования и материалов и пр.).

В результате анализа динамики и тенденций развития российских торговых сетей, а также влияния глобального кризиса на их функционирование, выявлены специфика и проблемы стратегического управления формированием и развитием сетевых предпринимательских структур.

На первом этапе (см. табл. 1) складываются предпосылки формирования сетевой структуры компании, переход к которой требует переосмысления концепции фирмы с коррективами стратегических приоритетов, развитием стратегических ресурсов, ключевых компетенций компании. Применяется стратегический подход, который позволяет сделать фирме выбор в пользу сохранения или исключения из ее состава части видов деятельности.

На втором этапе принимается стратегическое решение о формировании сетевой организационной структуры, основанной на внутрифирменных связях (фаза 1), с ее последующим развитием до уровня сетевой структуры, основанной на межфирменном сотрудничестве (фаза 2). Проектирование сетевой организационной структуры охватывает процессы реорганизации торгово-технологических и организационно-управленческих процессов с ориентацией их на потребности клиентов и постепенным отдалением от иерархической структуры. Координация в рамках сети осуществляется не посредством действия ценовых механизмов или иерархической структуры, а является результатом взаимодействия фирм, которые становятся свободны в выборе партнеров, руководствуясь в этом рыночными механизмами.

Последовательная реализация этого принципа позволяет перейти к третьему этапу – формированию сетевой предпринимательской структуры. Ее эффективность достигается поддержанием процессов обмена ресурсами и информацией, взаимозависимостью участников сети и высоким качеством управления сетью. Стратегическое управление ее развитием состоит в согласовании интересов, усилий и ресурсов различных участников сети в процессе формирования единой системы целей и задач, что позволяет получать синергетические эффекты.

Исследование российской розничной торговли свидетельствует, что торговые сети имеют большие перспективы роста, но в развитии горизонтальных взаимодействий имеются многочисленные сложности, и необходим детальный анализ проблем стратегического управления развитием сетевых предпринимательских структур.

В **третьей главе** рассмотрены вопросы совершенствования стратегического управления на разных этапах формирования сетевой предпринимательской структуры.

Концептуальные основы совершенствования стратегического управления формированием сетевой предпринимательской структуры в работе сведены к решению ряда научно-практических задач: разработка информационно-логической модели совершенствования стратегического управления; выделение комплекса сетевых признаков в предпринимательской

деятельности, ведущих к стратегическому управлению формированием сетевой структуры; обоснование процесса стратегического управления сетевой предпринимательской структуры.

Анализ сложившейся методологии и практики формирования и развития сетевых предпринимательских структур позволяет концептуально сформулировать главные направления научно-практических исследований этой деятельности (рис. 2). К ним относятся:

- развитие теории и методологии стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры;
- совершенствование научно-методической базы организации и внедрения стратегического управления сетевой предпринимательской структурой;
- развитие методических основ оценки эффективности стратегического управления и сетевых эффектов в сетевой предпринимательской структуре.

Внедрение организационных инноваций, обуславливающих развитие компании при переходе к каждому новому этапу формирования сетевой предпринимательской структуры, связано с действием комплекса факторов и причин, их вызывающих.

На первом этапе в качестве основной причины выступает рост предпринимательских рисков, что связано с расширением деятельности компании и увеличивающимся насыщением регионального рынка торговыми объектами.

На втором этапе внедрение организационных инноваций связано со следующими сетевыми признаками: рост числа бизнес-процессов и неопределенности внешней среды, что требует ускорения внутрифирменных транзакций; увеличение относительной самостоятельности и сужение функциональной специализации подразделений; изменение значения как вертикальных, так и горизонтальных связей и внедрение в процессе внутрифирменного сотрудничества управленческих и иных инноваций.

На третьем этапе, при переходе непосредственно к формированию сетевой предпринимательской структуры, выявляются сетевые признаки более высокого уровня:

- размеры компании: расширение видов и направлений деятельности в рамках национальных и межнациональных рынков. Управленческое решение – создание в организационной структуре узлов и элементов, обладающих автономностью;
- состояние внешней среды: рост неопределенности внешней среды ведет к увеличению информационных потоков и объемов требуемых ресурсов. Управленческое решение – внедрение групповых форм труда, организационных связей, перераспределение ресурсов между автономными узлами структуры;
- масштаб организационной структуры: рост внутрифирменных транзакций между автономными узлами и их сотрудничества со сторонними хозяйствующими субъектами. Управленческое решение – активное развитие и поддержка сетевых взаимодействий между автономными узлами;

– рост специализации и самостоятельности подразделений в составе организационной структуры в процессе принятия управленческих решений. Управленческое решение – придание самостоятельности отдельным звеньям и узлам, вывод из организационной структуры;

– рост зависимости от стратегических партнеров (поставщики, проектанты, девелоперы и т.д.). Управленческое решение – поиск форм сотрудничества со стратегическими партнерами через создание сетевой предпринимательской структуры.

В работе обоснован процесс стратегического управления сетевой предпринимательской структурой на разных этапах ее формирования.

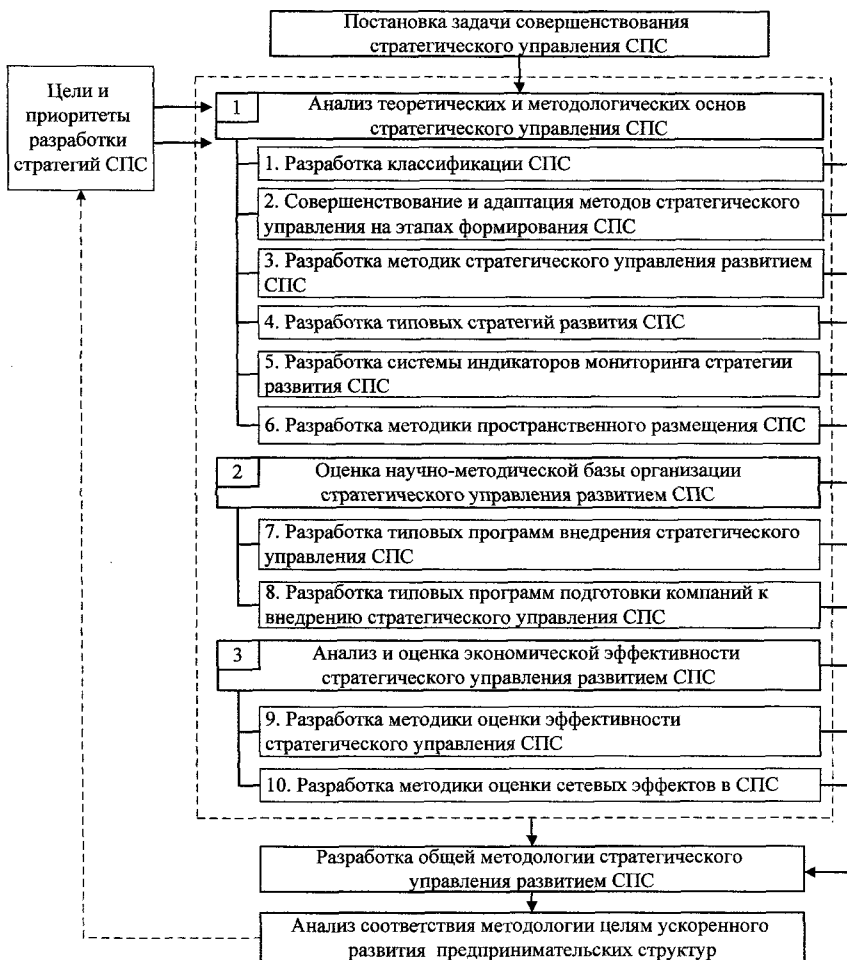


Рисунок 2 – Информационно-логическая модель совершенствования методологии стратегического управления сетевой предпринимательской структурой (СПС)

На первом этапе, когда первичным элементом анализа выступает фирма, процесс стратегического управления строится в рамках известной структурно-логической схемы: стратегический анализ внешней и внутренней среды, формирование системы стратегических целей и задач, разработка стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

На этапе проектирования сетевой организационной структуры также в качестве первичного элемента при разработке стратегии выступает фирма, но, в рамках которой существует «внутренний рынок». В связи с этим процесс стратегического управления, характерный для предыдущего этапа, дополняется этапом сценарного планирования и прогнозирования, учитывающего альтернативные стратегические решения при различных сценариях и условиях развития.

На третьем этапе в качестве первичного элемента при разработке стратегии выступает сеть, поэтому процесс стратегического управления включает следующие этапы: предплановый, консолидации, согласования и стратегического консенсуса, стратегических итераций, идентификации условий развития, сценариев и стратегических планов.

На предплановом этапе стоит задача оценки условий развития, а также имеющихся конкурентных преимуществ в рамках всей сетевой предпринимательской структуры, формирующихся в результате межфирменного сотрудничества участников сети. Этап плановой консолидации заключается в оценке и анализе возможных сценариев развития сетевой предпринимательской структуры, которые обуславливаются комплексом влияющих на каждого участника сети факторов-переменных. Этап согласования и стратегического консенсуса заключается в согласовании стратегических планов сетевой предпринимательской структуры с индивидуальными стратегиями и сценариями развития участников – вносятся необходимые коррективы и изменения. На этапе стратегических итераций проводится согласование стратегических ориентиров после многократных итераций в процессе рассмотрения сетевого и индивидуальных стратегических планов. Идентификация условий развития, сценариев и стратегических планов предусматривает установление соответствия конкурентных контекстов и стратегических целей со сценариями развития.

Дифференцированный подход к стратегическому управлению сетевой предпринимательской структурой на разных этапах ее формирования, предполагающий совершенствование и адаптацию методов планирования, представлен на рис. 3.

На **первом этапе** создания сетевой предпринимательской структуры стратегическое управление нацелено не только на решение вопросов укрепления позиций на рынке, рост занимаемого сегмента, расширение видов деятельности, сокращение затрат и оптимизацию издержек, а, в первую очередь, на проектирование стратегического потенциала, обеспечивающего рост уровня конкурентоспособности компании. Проектирование потенциала предлагается проводить с использованием разработанной матрицы «ресурсы-компетенции».





Рисунок 3 – Методический подход к стратегическому управлению на этапах формирования сетевой предпринимательской структуры

**На первой фазе второго этапа** стратегическое планирование переходит в плоскость управленческих инноваций (оперативных, тактических и стратегических) в целях укрепления позиций на региональных рынках и расширения масштабов деятельности с использованием сетевых форм. Предлагается использовать систему сбалансированных показателей, которая позволяет проводить оценку планируемых результатов и факторов, напрямую влияющих на эффективность предпринимательской деятельности.

**На второй фазе** основной задачей является проектирование сетевой структуры в целях создания условий для расширения деятельности компании посредством повышения эффективности функционирования каждого узла и элемента организационной структуры.

Большое значение приобретает прогнозирование будущих условий развития. С этой целью разработаны методические основы сценарного планирования развития сетевой организационной структуры и предложена система мониторинга на основе индикаторов, совокупности которых формируют комплекс сигналов, ориентирующих компанию к реализации одного из вариантов развития.

Выделены следующие индикаторы: внешние (демографические, социально-экономические, отраслевые), устойчивого развития (параметры финансовой и экономической устойчивости и др.), внутренние (экономические, управленческие, организационные, инновационные).

**На третьем этапе** (формирование сетевой предпринимательской структуры) процесс стратегического управления заключается в проектировании сетевых горизонтальных и вертикальных связей, а также идентификации форм сетевых взаимодействий в рамках сетевой структуры.

Единство методологического подхода при разработке стратегии каждого элемента сети позволяет создавать единую стратегию развития сетевой предпринимательской структуры, что обуславливает методические особенности стратегического управления ее развитием, состоящие в используемых подходах и организации самого процесса управления.

Апробация методических принципов формирования стратегии сетевой предпринимательской структуры на разных этапах ее формирования и развития, показавшая применимость рассмотренных выше теоретических и методических положений, проведена на примере межрегиональной торговой сети «Вестер» в составе Группы «Вестер».

Компания «Вестер» создана в 1990 г. Сначала она осваивала региональный рынок, а в конце 1990-х гг. перешла к созданию крупных торговых форматов. В 1997 организован первый супермаркет, в 2006 г. – первый гипермаркет. В апреле 2009 г. торговая сеть «Вестер» включала 51 торговый объект преимущественно форматов гипермаркет, супермаркет и магазин «у дома», действующих на территории Калининградской области, а также в 26 городах других регионов России, Казахстана и Беларуси (рис. 4).

В развитии Группы «Вестер» выделяется несколько этапов, отражающих системно-логическую последовательность формирования и развития

межрегиональной сети на базе региональной компании, а также ее эволюции до уровня сетевой предпринимательской структуры.



Рисунок 4 – Развитие межрегиональной торговой сети «Вестер» и стратегический план ее географической экспансии на период до 2012 года

**Первый этап (1990-1999 гг.)** связан с активным входением и освоением рынка Калининградской области в таких сегментах, как торговля электроникой, бытовой техникой, мебелью, продуктами питания. Постепенное расширение деятельности компании привело к ее специализации на торговле продовольственными товарами.

**Второй этап (2000-2005 гг.)** отмечен увеличением занимаемого сегмента на региональном рынке Калининградской области (где насыщенность продовольственного рынка торговыми сетями превышает 60%) с последующим выходом за его пределы.

**Третий этап (2006- 2009 гг.)** связан с активным ростом компании и расширением торговой сети до межрегионального уровня в рамках реализуемого стратегического плана по формированию сетевой предпринимательской структуры.

За указанные периоды доказали свою эффективность созданная и применяемая модель хозяйствования, а также система управления, позволившие сохранить бизнес в периоды экономических кризисов 1998 г. и 2008-2009 гг., при том, что торговые форматы только начали внедряться, а торговая сеть развиваться на межрегиональном уровне.

В процессе формирования стратегического плана компании с использованием методических разработок автора был проведен комплексный анализ и оценка внутренней и внешней среды, который позволил выявить перспективные направления развития торговой сети, сформулировать главную стратегическую цель, задачи и систему мероприятий по обеспечению развития сети «Вестер» на период до 2012 года. В качестве основных конкурентных преимуществ были выявлены:

- использование сетевого принципа как важного фактора организации бизнеса и развития межфирменного сотрудничества, особенно за пределами региона базирования;

- наличие бизнес-модели, обеспечивающей эффективное развитие торговой сети на межрегиональном уровне;

- бизнес-процессы, в отношении которых была проведена автоматизация, типизация и стандартизация;

- высокопрофессиональный управленческий потенциал. Внедрена эффективная система мотивирования персонала на различных уровнях и звеньях управленческой системы;

- корпоративная культура и идеология сети «Вестер», обеспечивающие устойчивость функционирования сетевой структуры.

Реализация стратегического плана развития на период до 2012 года, начатая в 2004 году, обусловила формирование к настоящему моменту времени в Группе «Вестер» сетевой организационной структуры, основанной на внутрифирменном сотрудничестве. Процесс построения сети по мере ее расширения и развития, инициирует формирование сетевых внутрифирменных и межфирменных связей в рамках Группы «Вестер». Это обусловлено тем, что профильная деятельность сосредоточена в сфере розничной торговли, направленное развитие которой ведет к организационным изменениям, касающимся компании в целом.

В результате реализации стратегического плана в организационной структуре Группы «Вестер» обнаруживаются следующие сетевые черты:

1. Выделяются полуавтономные и автономные подразделения, последующее развитие которых ведет к трансформации в «сетевые узлы».

2. В организационной структуре получили развитие преимущественно вертикальные опосредованные связи через управляющую компанию, что обусловлено активным ростом межрегиональной торговой сети.

3. Рост компании сопряжен с активным внедрением оперативных, тактических и стратегических управленческих инноваций (управленческий учет в соответствии с МСФО; внедрение системы сквозного складирования и создание собственного распределительного центра и т.д.).

Таким образом, на середину 2009 г. торговая сеть «Вестер» находится на первой фазе формирования сетевой организационной структуры, связанной с развитием вертикальных опосредованных сетевых связей.

Важными организационными изменениями в процессе формирования сетевой структуры явились следующие инновационные разработки:

1. Бизнес-модель развития торговой сети «Вестер», основанная на цепочке выгод от использования тиражируемого формата «гипермаркет».

2. Эффективная система построения межрегиональной торговой сети посредством выделения управляющей компании – дирекции торговой сети.

3. Типовая организационная структура, создание которой предусматривалось в процессе размещения новых торговых объектов на уровне регионов.

4. Стандартизация, формализация и автоматизация бизнес-процессов на уровне существующих и создаваемых торговых объектов.

5. Развитие человеческого ресурса как ключевого фактора успеха.

Бизнес-модель «Вестер» ориентирована на рост эффективности деятельности, прежде всего, за счет тиражирования торговых форматов, что было реализовано при построении системы управления торговой сетью с выделением управляющей компании. Формирование управляющей компании – дирекции межрегиональной сети – создает условия для поддержания горизонтальных и вертикальных связей между элементами структуры, которые по мере территориального расширения и увеличения числа объектов приобретают сетевой характер. Внутрифирменные сетевые связи между элементами сети ведут к развитию сетевой формы на уровне холдинга.

Развитию сетевых эффектов способствовало тиражирование организационной структуры в регионах присутствия Группы «Вестер», что с одной стороны, обеспечивает рост управляемости структуры, с другой – позволяет привнести на региональный рынок уже отработанные управленческие механизмы и упростить процесс взаимодействия всех элементов межрегиональной сети.

Использование типовой организационной структуры в процессе построения межрегиональной торговой сети позволило реализовать механизм сетизации: **«сетевое ядро»** – управляющая компания межрегиональной сети; **«сетевые узлы»** – управляющие компании округов; **«сетевые элементы»** – торговые объекты на уровне регионов.

В рамках совершенствования методологии стратегического управления сетевой предпринимательской структурой разработана методика ее пространственного развития, апробированная в ходе развития торговой сети «Вестер». Методика основана на кластерном анализе и учитывает ряд таких критериев, как динамика численности населения, экономическая ситуация, конкурентная привлекательность, политика местных органов власти. Первоначально проводится идентификация городов с использованием результатов кластеризации по таким признакам как оборот розничной торговли, торговые площади на душу населения и среднемесячная заработная плата. Затем проводится оценка потенциальных городов по уровню социально-экономического развития с использованием индекса развития человеческого потенциала. И, далее, осуществляется оценка конкурентной силы и привлекательности рынков посредством расчета интегрального индекса конкурентной привлекательности с применением усовершенствованной методики, основанной на теории нечетких множеств, разработанной применительно к задачам управления финансами О.А.Недосекиным. По полученным расчетным значениям интегрального

индекса конкурентной привлекательности осуществляется окончательный отбор городов, где будет начата реализация проектов.

Эффективность стратегии подтверждается ростом товарооборота Группы «Вестер», который в 2000-2008 гг. был выше показателя оборота розничной торговли продовольственными товарами России по сравнению с 2000 годом в 5,4 раза (товарооборот Группы «Вестер» увеличился в 7,54 раза, оборот розничной торговли России – в 2,10 раза) (рис. 5). В 2006-2007 гг. темпы роста товарооборота Группы «Вестер» превышали аналогичный показатель по розничным сетям в 2006 году – на 2,4%, в 2007 году – на 19,4%.

Таким образом, развитие компании до уровня сетевой предпринимательской структуры осуществляется эволюционно по мере изменения условий хозяйствования. Однако качественные сдвиги в характере и формах внутрифирменных и межфирменных связей являются результатом стратегического управления. Процесс управления развитием региональной компании до межрегионального и международного уровней основан на разработке и реализации стратегических планов, ориентированных на внедрение организационных инноваций.

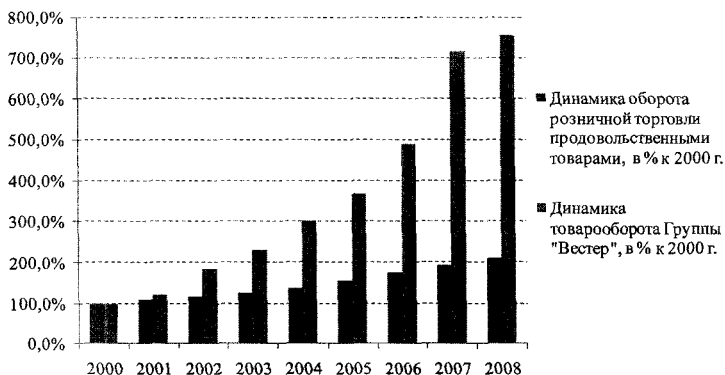


Рисунок 5 – Динамика товарооборота Группы «Вестер» в сравнении с динамикой оборота розничной торговли в России, 2000-2008 гг.

Примечание – выполнено на основе данных Росстата, РБК и Группы «Вестер»

Предлагаемый методический подход к стратегическому управлению на разных этапах формирования и развития сетевой предпринимательской структуры может быть рекомендован к использованию в различных формах и видах межфирменной кооперации, значение которых возрастает по мере развития российского рынка розничной торговли и усиления конкуренции на нем.

В заключении приведены главные выводы, отражающие научную новизну и практическую значимость работы, полученные в ходе исследования результаты. Даны рекомендации, касающиеся совершенствования стратегического управления развитием сетевых предпринимательских структур.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Статьи в журналах, включенных в перечень ВАК Министерства образования и науки РФ:*

1. Большчев О.Н. Этапы формирования и развития сетевых предпринимательских структур // Известия Тульского государственного университета. Экономические науки. 2009. №1. С. 270-279.

2. Большчев О.Н. Оценка предпочтений покупателей по посещению торговых объектов разных форматов в Калининградской области // Российское предпринимательство. 2009. Вып. 2, №5. С. 175-179.

*Другие публикации:*

3. Большчев О.Н. От региональной компании – к федеральной сети (Особенности географической экспансии розничной сети «Вестер»). Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2007. 9 с.

4. Большчев О.Н. «Вестер»: стратегический план на 2008-2012 гг. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2008. 11 с.

5. Большчев О.Н. Этапы развития и стратегическое планирование торговой сети «Вестер» // Актуальные исследования пространственной организации экономики. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2008. С. 28-34.

6. Большчев О.Н. Развитие бизнеса в период нестабильности // Институт Адама Смита, 8-й ежегодный Международный конгресс российской розничной торговли, 30 марта - 2 апреля 2009. М., 2009. С. 34.

7. Большчев О.Н. Дифференциация Балтийского региона по уровню и темпам развития розничной торговли // Регион сотрудничества. Вып. 1 (53). Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2009. С. 16-25.

8. Большчев О.Н. О стратегии формирования сетевой предпринимательской структуры на примере Группы «Вестер» // Исследования Балтийского региона. 2009. №2. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта. 2009. С. 20-22.

9. Большчев О.Н. Торговая сеть: формирование и стратегическое управление на разных этапах развития. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2009. 87 с.

10. Большчев О.Н. Эволюция региональной компании до уровня федеральной торговой сети (на опыте Группы «Вестер») // Регион сотрудничества. Вып. 2 (54). Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2009. С. 74-79.