

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Maksym Klishch, Postgraduate Student
Khmelnytskyi National University
Khmelnytskyi, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-633-1-38>

CASCADING GOALS IN ENTERPRISES OF DIFFERENT FORMATS

КАСКАДУВАННЯ ЦІЛЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ФОРМАТІВ

Каскадування цілей забезпечує узгодженість між загальною стратегією компанії та повсякденною діяльністю працівників. Воно передбачає послідовне розгортання стратегічних цілей на рівні тактичних і операційних завдань з урахуванням особливостей конкретного формату торговельного підприємства. Для великих мереж акцент робиться на комплексності й багаторівневій координації, у той час як малі формати тяжіють до спрощених моделей постановки цілей (табл. 1).

Аналіз показує, що ступінь формалізації та деталізації процесу каскадування цілей прямо залежить від розміру та типу ритейлера. Мережеві супермаркети та гіпермаркети відзначаються чітко структурованою системою цілей, що включає стратегічні, тактичні та операційні рівні, з акцентом на інтеграцію KPI та OKR. Магазины «біля дому» використовують більш спрощені схеми, часто зосереджуючись на тактичних і щоденних завданнях, що відповідає їхньому обмеженому кадровому та фінансовому потенціалу. Інтернет-ритейл орієнтується на гнучке каскадування, де цілі оперативно коригуються відповідно до зміни попиту та технологічних можливостей.

Після визначення загальних стратегічних цілей підприємства та їх каскадування на рівні окремих підрозділів постає необхідність більш детального розкриття змісту кожної мети. Процес декомпозиції цілей дозволяє перетворити абстрактні або комплексні завдання в

конкретні, вимірювані та досяжні підцілі. Декомпозиція забезпечує логічний зв'язок між стратегічними пріоритетами та операційними діями, визначає відповідальність окремих виконавців і створює підґрунтя для ефективного контролю та оцінювання результатів діяльності.

Таблиця 1

Каскадування цілей на підприємствах різних форматів

Рівень управління	Сутність каскадування	Мережеві підприємства	Convenience stores	E-commerce
Стратегічний (N)	Формулювання єдиної стратегічної мети (кінцевий результат)	Розширення мережі, збільшення ринкової частки, цифровізація (OKR, Balanced Scorecard)	Орієнтація на виживання та збереження стабільного попиту	Збільшення онлайн-продажів, розвиток логістики «останньої милі»
Тактичний (N-1, N-2)	Декомпозиція стратегічних цілей у завдання підрозділів	Оптимізація закупівель, зменшення витрат логістики, програми лояльності (OKR/KPI)	Підтримання базового асортименту, контроль витрат	Інтеграція маркетингу, ІТ та клієнтської підтримки
Операційний (N-3, N-4)	Трансформація тактичних завдань у конкретні KPI магазинів чи регіональних офісів	KPI магазинів: оборотність запасів, NPS, продажі на 1 кв.м	Управління персоналом у межах однієї точки, контроль запасів вручну	KPI для доставки, швидкість виконання замовлень, uptime платформи
Виконавчий (N-5)	Конкретні дії персоналу	Виконання SOP: швидкість обслуговування, якість викладки, касова дисципліна	Щоденна робота продавця/власника	Оператори контакт-центру, кур'єри, ІТ-фахівці

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1–5]

Аналіз вертикальної та горизонтальної декомпозиції цілей у різних типах ритейлерів свідчить про значні відмінності у підходах до управління бізнес-процесами. Ці відмінності зумовлені як масштабами діяльності, так і рівнем організаційної зрілості, цифровізації та доступу до ресурсів.

Таблиця 2

Вертикальна та горизонтальна декомпозиція цілей

Тип ритейлерів	Вертикальна декомпозиція (поділ стратегії на підцілі)	Горизонтальна декомпозиція (узгодження між підрозділами)
Супермаркети, дискаунтери	Формалізоване каскадування – від стратегічних орієнтирів до KPI магазинів, використання OKR і Balanced Scorecard	Висока потреба у координації логістики, маркетингу та HR для уникнення конфлікту цілей
Гіпермаркети	Декомпозиція цілей на рівні відділів (категорійний менеджмент, логістика, маркетинг), конкретизація у KPI	Координація між відділами продажів, логістики та адміністрацією торгових залів
Convenience stores	Обмежена вертикаль – цілі власника безпосередньо трансформуються у завдання персоналу	Мінімальна горизонтальна координація через невеликий масштаб діяльності
E-commerce	Декомпозиція стратегії у завдання для IT, маркетингу, логістики, клієнтської підтримки; деталізація у KPI	Ключова роль горизонтальної узгодженості між IT, маркетингом і логістикою «останньої милі»
Традиційна ринкова торгівля	Вертикальна декомпозиція фактично відсутня. стратегічні та тактичні цілі збігаються у межах однієї особи (власника)	Горизонтальна координація відсутня як системний процес, замінюється індивідуальними домовленостями
Спеціалізовані магазини	Стратегічні цілі трансформуються у конкретні завдання для відділів закупівлі, продажів і обслуговування клієнтів, підпорядковується корпоративним стандартам мережі та бренду, KPI кожного підрозділу пов'язуються з виконанням загальної стратегічної мети.	Синхронізація між маркетинговим, торговельним і логістичним відділами для єдиної реалізації стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1–5]

У мережеских підприємствах вертикальна декомпозиція цілей є найбільш формалізованою. Завдяки використанню сучасних інструментів (OKR, Balanced Scorecard, KPI) стратегічні завдання перетворюються у вимірювані показники на рівні окремих магазинів і працівників, що створює прозору систему узгодженості стратегічних

і операційних рівнів. Позитивним є і розвиток горизонтальної координації, що дозволяє узгоджувати дії логістики, маркетингу та HR. Разом з тим, саме у великих мережах нерідко виникають проблеми надмірної бюрократизації, коли система показників стає надто складною, а швидкість реакції на зміни ринку знижується.

У ритейлерів формату convenience stores вертикальна декомпозиція має обмежений характер – стратегічні наміри власника часто безпосередньо трансформуються у завдання персоналу без проміжних рівнів, що забезпечує простоту й гнучкість, проте знижує якість довгострокового планування. Горизонтальна декомпозиція практично відсутня, що пояснюється невеликим масштабом і малою кількістю функціональних підрозділів. Позитивною стороною є швидка адаптація до локальних змін попиту, проте слабкість полягає у відсутності системності та обмеженій можливості масштабування.

У e-commerce вертикальна декомпозиція тісно пов'язана із стратегічними завданнями цифрової трансформації. Стратегія розвитку трансформується у цілі для IT-підрозділу, маркетингу, логістики та клієнтської підтримки, що дозволяє комплексно узгоджувати ключові бізнес-напрями. Особливою перевагою є ефективна горизонтальна декомпозиція, оскільки саме синхронізація IT, маркетингу та логістики «останньої милі» визначає успішність бізнес-моделі. Разом з тим, проблемою e-commerce залишається висока залежність від зовнішніх факторів (транспортна інфраструктура, платіжні сервіси), що знижує стійкість управлінських рішень.

У традиційній ринковій торгівлі декомпозиція практично відсутня. Перевагою є простота й гнучкість прийняття рішень, але недоліки очевидні – відсутність узгодженості цілей, обмежені можливості для росту й низька стійкість до зовнішніх шоків.

У спеціалізованих магазинах вертикальна декомпозиція вибудована навколо корпоративної стратегії. Стратегічні орієнтири трансформуються у стандарти сервісу, маркетингові кампанії та KPI для персоналу. Горизонтальна декомпозиція реалізується у вигляді координації маркетингових та HR-заходів, які інтегрують корпоративні цінності у роботу магазинів. Сильна сторона цього підходу – висока узгодженість і цілісність бренду, а слабкість – обмежена гнучкість у реагуванні на локальні ринкові зміни.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що найбільш розвинені системи вертикальної і горизонтальної декомпозиції характерні для мережових підприємств та e-commerce, тоді як convenience stores і

ринкова торгівля зберігають переважно інтуїтивний та гнучкий підхід. Таким чином, рівень зрілості управління бізнес-процесами у ритейлі є нерівномірним, а ефективне використання декомпозиції цілей може виступати ключовим чинником адаптації підприємств до системних трансформацій.

Література:

1. Deming W. Edwards. Out of the Crisis. MIT Press, 1986.
2. Juran J. Juran on Leadership for Quality. Free Press, 1989.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. HarperCollins, 1993.
4. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993.
5. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993. ; van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. Springer, 2022.