

15. Bazilevich, V. D. «Neortodaksal'na Teorija J. A. Shumpetera.» *Istorija Ekonomichnih Uchen': U 2 Ch. 3-e Vidannja*. 2 (2006): 575 p.
16. Chesbrough, H. (2003) «Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology», Harvard Business School Press; Chesbrough, H. (2006) «Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape», Harvard Business School Press; Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West J. (2006) «Open Innovation. Researching a New Paradigm», Oxford University Press.
17. Kristensen K. *Dilemma innovatora*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. 239 p.; Kristensen K., Rejnor M. *Reshenie problemy innovacij v biznese: kak sozdat' rastushhij biznes i podderzhivat' ego rost*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. 290 p.; Kristensen K., Skott Je., Rot Je. *Chto dal'she? Teorija innovacij kak instrument predskazaniya otraslevyh izmenenij*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 398 p.
18. Kim, W. Ch. and Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, 2005.
19. Hodgkinson, G. P. and Sparrow, P. R. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Buckingham: Open University Press (distributed by McGraw-Hill), 2002. 432 p.
20. Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Illinois, 1987.
21. Verba, V.A., and O.M. Grebeshkova. «Problemi identifikacii Kompetencij Pidpriemstva.» *Problemi Nauki*, no. 7 (2004): 23—28.
22. Grebeshkova, O.M. «Pogljadi Na Prirodu Ta identifikaciju Strategichnogo Prostoru Pidpriemstva.» *Formuvannja Rinkovoї Ekonomiki* 19 (2008): 65—74.
23. Terner, Dzh. R. *Rukovodstvo Po Proektno-orientirovannomu Upravleniju / Per. S Angl. Pod Obshh. Red. V.I.Voropaeva*. M.: Izdatel'skij Dom Grebennikova, 2007. 552.
24. Pine, B. Joseph and Gilmore, James H. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999.
25. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

УДК 65.011.1

О. М. Гребешков, к.е.н., доц.
кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

O. M. Grebeshkov, PhD, associate
professor at Enterprise Strategy Department
of Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

STRATEGIC ADAPTATION OF ENTERPRISES: PRACTICAL ASPECTS

Анотація. Надзвичайна динамічність сучасного бізнес-середовища вимагає, на думку автора, перегляду традиційного в сучасній теорії та практиці менеджменту підходу до циклу стратегічного планування на підприємстві. У статті запропоновано визначення поняття стратегічної адаптації підприємства як постійно повторюваного процесу стратегічного вирівнювання всіх елементів бізнес-стратегії підприємства відповідно до контексту зовнішнього бізнес-середовища та доведено необхідність трактування цього процесу як нового стратегічного імперативу.

Annotation. Extremely dynamic modern business environment requires, according to the author, revision of the traditional approach to the management theory and practice of strategic planning. The paper proposes to define strategic adaptation of an enterprise as a recurrent process of strategic alignment of all elements of the business strategy of the enterprise according to the context of the external business environment. Author also proves the necessity of interpretation of this process as a new strategic imperative.

Ключові слова: бізнес-стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічна адаптація, бізнес-процеси, стратегічний імператив.

Keywords: business strategy, strategic management, strategic adaptation, business processes, strategic imperative.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших умов успішного розвитку бізнесу та основою для досягнення підприємствами стійких конкурентних переваг у сучасних динамічних умовах господарювання є вчасне та коректне впровадження стратегічних змін. Щоб залишатися конкурентоспроможними підприємству кінця минулого сторіччя було достатньо дотримуватись шести- або восьмирічного стратегічного циклу. Сьогодні, завдяки глобалізації та зміні підходів до корпоративного управління, з'явилась необхідність у дотриманні значно коротшого періоду життєвого циклу стратегії підприємства. Крім того, експоненціальне зростання в останні кілька років кількісних і швидкісних характеристик інформаційних потоків у ринковому середовищі та на підприємстві потребує скорочення не лише довжини циклів перегляду бізнес-стратегії до трьох і менше років, але й якісної еволюції підходів до проведення стратегічних змін на сучасних підприємствах.

На сьогоднішній день помилки у стратегічному плануванні мають значно серйозніші та швидші наслідки, ніж будь-коли до цього. З іншого боку, рішучі, вчасні та влучні стратегічні ініціативи здатні сьогодні буквально «катапультиувати» підприємство на нові конкурентні висоти, недосяжні для інших гравців ринку. Саме тому в умовах сьогодення довгострокові стратегії підприємства повинні задовольняти умовам короткострокових часових горизонтів і перспектив, дозволяючи застосування механізмів швидкого перегляду стратегій для збільшення їх гнучкості. Таким чином, дослідження практичних аспектів впровадження стратегічних змін на підприємствах у сучасних умовах господарювання є необхідною складовою успішного функціонування сучасного підприємства.

Теоретичною базою досліджуваного питання є праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, як В. Касцелла [1], Г. Мур [2], А. Ідрісов [3], О.М. Гребешкова [4], В.А. Верба [5], І.Ю. Ільченко [6] та ін.

Результати. В умовах інтенсивної конкуренції, глобалізації та постійних технологічних змін, а також пришвидшеного життєвого циклу продукції і послуг, здатність підприємства адаптуватись до такого середовища набуває статусу нового стратегічного імперативу. З цієї точки зору стратегічну адаптацію можна визначити як постійно повторюваний процес стратегічного вирівнювання всіх елементів бізнес-стратегії підприємства у відповідності до контексту зовнішнього бізнес-середовища (адаптовано та доповнено за [7]).

Одним з ключів до успіху підприємства сьогодні є здатність оцінювати свою готовність до змін з метою поліпшення власних стратегічних процесів. Часто на підприємстві навіть глибоке розуміння менеджментом і виконавцями тонкощів власної бізнес-стратегії не знаходить відображення в конкретних операціях і бізнес-процесах, які постачають кінцевий продукт або послугу клієнту.

Стратегічні прорахунки не завжди є очевидними, тим не менш, вони чинять відчутний і навіть згубний вплив на основні бізнес-процеси підприємства, що призводить до неповного використання потенціалу прибутковості бізнес-напрямків, швидшого відтоку клієнтів тощо. Як правило, менеджмент майже ніколи не намагається з'ясувати чи була (і в якій саме мірі) помилковою бізнес-стратегія підприємства або ж просто стратегія не мала можливості проявити себе повною мірою із-за наявності недоліків конкретних бізнес-процесів на самому підприємстві.

Бізнес-процеси, як правило, сприймаються як основні засоби для реалізації бізнес-стратегії підприємства. Тим не менше, інші аспекти адаптації бізнес-стратегії, її впровадження на підприємстві мають не менш вирішальне значення для успіху стратегії. У той час як на багатьох підприємствах процес щорічного стратегічного планування більшою мірою є елементом бюджетування, все більше менеджерів розуміють, що справжній стратегічний план повинен чітко визначати, яким чином бізнес буде диференціювати себе і конкурувати на ринку.

Багато організацій і підприємств мають чітко сформульовану стратегію. Але насправді для досягнення успіху в її впровадженні та реалізації необхідно особливу увагу приділяти таким аспектам:

1. Ясність і чіткість формулювання стратегії та стратегічних цілей;
2. Чітке визначення інструментів досягнення та підтримки лідируючих позицій на цільовому сегменті ринку;
3. Орієнтація бізнес-процесів підприємства на реалізацію стратегії;
4. Стратегічне вирівнювання всіх значущих елементів бізнесу [6];
5. Керованість бізнес-процесів та їх вимірюваність;
6. Розуміння причинно-наслідкових зв'язків у межах всього стратегічного процесу;
7. Вимірюваність та інтерпретованість усіх ключових показників бізнесу;
8. Визначення та усвідомлення фактично обґрунтованих навичок і компетенцій, доступних бізнесу;
9. Інтегрованість бізнес-культури підприємства;
10. Орієнтація та фокус на клієнта та його потреби і запити.

Важливим аспектом стратегічної адаптації, який менеджменту будь-якого підприємства необхідно усвідомити в першу чергу, є постійна оцінка готовності підприємства до впровадження нової або перегляду існуючої стратегії. В світлі цього, для підприємства є важливим звернути увагу на такі аспекти:

- оцінка ефективності крос-функціональних процесів на підприємстві;
- визначення бар'єрів, які стримують успішну реалізацію бізнес-стратегії;
- своєчасне впровадження керованих змін, які б збільшили ймовірність успішної реалізації стратегії підприємства.

Як і процеси розробки та впровадження бізнес-стратегії, процеси стратегічної адаптації повинні базуватись на синергії трьох елементів стратегічного планування: моніторинг бізнес-процесів, вимірювання та оцінка ефективності поточної діяльності підприємства, дотримання підзвітності та інформаційної прозорості процесів реалізації бізнес-стратегії.

Бізнес-процеси є основними механізмами, які буквально перетворюють бізнес-стратегії в конкретні дії. Хоча більшість підприємств самоорганізуються навколо функціональних напрямків і відділів (розробок та інновацій, виробництва, фінансів, продажів і маркетингу тощо), продукти та послуги, які отримують клієнти, виробляються в результаті бізнес-процесів, які вимагають координації між цими функціональними напрямками, що в науковій та управлінській літературі часто називають «процесами доставки цінності», «основними» або «ключовими» бізнес-процесами. Саме ці основні процеси впливають на сприйняття бізнесу клієнтом. Підприємства в межах однієї галузі, як правило, мають схожі основні бізнес-процеси. Але саме те, як підприємство реалізує ці процеси, як швидко та успішно воно адаптує їх до умов бізнес-середовища та потреб споживачів, часто визначає його конкурентну перевагу на ринку і, в кінцевому рахунку, визначає його процвітання або провал.

Незалежно від того, які стратегії бізнес вирішує переслідувати, досягнення багатьох з них вимагає внесення цільових адаптивних змін і покращень у межах тих бізнес-процесів, які за своєю суттю пов'язані з ключовими стратегічними цілями. Для кожного бізнесу певні аспекти його роботи будуть мати важливіше значення для тієї чи іншої стратегії, ніж інші. Виявлення тих критичних точок, де вплив бізнес-процесів на реалізацію стратегічних цілей є найзначнішим і визначення тих адаптивних змін бізнес-процесів, які саме в даний час і в даних умовах ринкового

середовища можуть значно допомогти підприємству зосередитись на найбільш стратегічно значущих змінах і найефективніше перевести стратегію в практичну площину є життєво важливими завданнями для менеджменту підприємств.

Після успішної ідентифікації адаптаційних можливостей менеджмент буде мати змогу створити докладний план дій і відповідні команди для розробки та здійснення зміни в стратегічно важливих областях. У багатьох випадках подібні зміни будуть вимагати розробки нових або значного покращення існуючих ключових бізнес-процесів. Але вони також можуть включати і зміни в неключові («підтримуючі») бізнес-процеси (наприклад процеси «управління інформацією» та «придбання компетенцій»). Ці процеси часто надають життєво важливі внутрішні ресурси і забезпечують підтримку основних бізнес-процесів у наданні ціннісних пропозицій для клієнтів компанії.

Ідентифікація та візуалізація основних процесів є важливим першим кроком до впровадження стратегічних змін на підприємстві. Завдяки ефективному аналізу менеджмент може зрозуміти ту роль, яку різні бізнес-процеси грають у досягненні стратегічних цілей, що в свою чергу призводить до розуміння того, які поліпшення процесів можливо запровадити, і де можна вдосконалити розподіл ресурсів і застосовувати інструменти і технології

Будь-який курс на вдосконалення ефективності бізнесу вимагає розробки відповідних систем вимірювання, т.я. кожна стратегічна мета повинна супроводжуватися пов'язаною з нею кількісною метрикою, яка явно показує наскільки той чи інший бізнес-процес робить внесок у досягнення стратегічної цілі підприємства. При відсутності подібних метрик бізнес не в змозі встановити причинно-наслідковий зв'язок між конкретними бізнес-процесами та поставленими цілями, які він намагається досягти.

Для вирівнювання адаптаційних процедур із бізнес-стратегією підприємству необхідно мати надійні та точні дані щодо процесів, які підприємству необхідно змінити. Такі дані повинні включати в себе, зокрема, інформацію про поточну ефективність процесів на даний момент, що дозволило б виявити найзначніші прогалини між поточними та цільовими рівнями ефективності досягнення стратегічних цілей. Для досягнення цих цілей підприємству необхідно створити комплексну та динамічно оновлювану систему оцінки ключових показників, які б дозволили визначити прийнятні для нових умов бізнес-середовища рівнів стратегічної ефективності ключових бізнес-процесів.

Не викликає сумнівів, що реалізація стратегічних змін вимагає від топ-менеджменту підприємства виявлення та залучення до цього процесу потрібних кадрів, тому після визначення конкретних адаптаційних процедур щодо бізнес-стратегії, на підприємстві повинна бути створена відповідна організаційна культура, яка б гарантувала особисту емоційну залученість усіх співробітників і поєднувала індивідуальні прихильності і поведінку з досягненням стратегічних і тактичних планів підприємства.

Крім того, для якісного та успішного впровадження стратегічних змін на підприємстві повинен бути наявним досвідчений менеджер, який володіє знаннями про характеристики спрямованих організаційних змін і методики подолання опору, а також про фактори успіху процесів управління змінами. Крім того, необхідно обрати відповідний ситуації стиль управління змінами і команду, яка володіє всіма необхідними компетенціями в цій сфері, і яка може при необхідності застосувати кілька стратегій управління змінами.

На наше переконання та з урахуванням позитивного досвіду зарубіжних і деяких вітчизняних компаній, найкращим, з точки зору якості та швидкості пропонованих змін, варіантом запровадження функцій стратегічної адаптації на підприємстві є створення посади менеджера з розвитку бізнесу (компанії), або відділу розвитку бізнесу. Такий комплексний підхід дозволить уникнути низки «вузьких місць» при визначенні адаптаційних можливостей для підприємства. Однак, у процесі впровадження такого підходу, слід уникати таких відомих проблем як:

- нечітко визначені ролі та зони відповідальності відділу розвитку компанії;
- нечітко визначені моделі взаємодії відділу розвитку із топ-менеджментом компанії;

- нечіткість у визначенні метрик успішності адаптаційних процедур.

Для успішного функціонування відділу розвитку бізнесу в межах компанії, менеджмент повинен розуміти певні особливості роботи відділу розвитку. Відділ розвитку повинен мати можливість:

- приймати безпосередню участь у стратегічному процесі на підприємстві;
- отримувати вчасну та достовірну тактичну та аналітичну інформацію про діяльність всіх підрозділів підприємства;
- приймати участь у розробці та реалізації стратегічно значущих проектів в межах підприємства.

Намагаючись визначити ознаки успішних підрозділів розвитку бізнесу, ми знайшли одну їх універсальну характерну рису — вони є добре інтегрованими в структуру менеджменту підприємства та мають інформаційні зв'язки зі всіма структурними підрозділами компанії; вони досягли успіху в розробці їх організаційної логіки, та визначились із роллю, яку вони грають по відношенню до вищого керівництва та самої компанії у питаннях вирішення найактуальніших питань стратегічного характеру.

Висновки. Отже, постійна актуалізація стратегічних цілей і метрик підприємства у відповідності до контексту бізнес-середовища, і в свою чергу синхронізація корпоративної культури та організаційної структури управління, які визначають внутрішнє середовище підприємства, з адаптованими стратегічними цілями є передумовою ефективного функціонування підприємства в умовах сьогодення. Лише забезпечення постійного моніторингу бізнес-середовища через призму бізнес-стратегії та стратегічних цілей здатне сьогодні забезпечити лідируюче положення підприємства на ринку. Саме тому можна стверджувати, що стратегічна адаптація підприємства на сьогоднішній день набула статусу нового стратегічного імперативу.

Крім того, для забезпечення стабільності функції стратегічної адаптації на підприємстві доцільно створити підрозділ розвитку бізнесу (компанії), однією з центральних функцій якого було б визначення загроз і можливостей для компанії в середньо- та довгостроковій перспективі та розробці адаптаційних механізмів для іллімінації загроз або трансформації загроз у нові можливості, та для забезпечення максимального ефекту від використання визначених можливостей для розвитку бізнесу.

Література

1. Cascella V. Effective Strategic Planning. Process, measurements and accountability are the keys to success [Electronic resource] / V. Cascella. — Access mode: <http://texas-quality.org/-SiteImages/125/Reference%20Library/Effective%20Strategic%20Planning%20-%20Cascella.pdf>
2. Moore G. A. Living on the Fault Line, Revised Edition: Managing for Shareholder. Value in Any Economy / G. A. Moore. — New York: HarperBusiness, 2002. — P. 304.
3. Идрисов А. Стратегия: с чего начать и чем закончить? [Электронный ресурс] / А. Идрисов. — Режим доступа: http://www.strategy.ru/UserFiles/File/nb_strategy_idrisov_april.pdf
4. Гребешкова О. М. Проекти розвитку компанії: специфіка визначення та класифікація / О. М. Гребешкова // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2009. — № 4 (20). — С.38—44.
5. Верба В. А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. — 2014. — № 34. — С. 148—156.
6. Ільченко І. Ю. Основи розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Ільченко. — Режим доступу: <http://vlp.com.ua/node/5737>
7. Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos — Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity // Strategic Management Journal. — 2007. — Vol. 28. — P. 965—979.

8. Leading Implementation of Strategy and Change [Electronic resource] — Access mode: <http://www.mce-ama.com/strategy-execution-expertise/leading-implementation-of-strategy-and-change/>

Reference

1. Cascella V., (2002, January 1). Effective Strategic Planning. Process, measurements and accountability are the keys to success. Retrieved September 1, 2014, from <http://texas-quality.org/SiteImages/125/Reference Library/Effective Strategic Planning — Cascella.pdf>
2. Moore G., (2014). *Living on the fault line managing for shareholder value in any economy*. S.l.: HarperCollins e-Books.
3. Idrisov A. Strategiya: s chogo nachat' i chem zakonchit'? Retrieved September 1, 2014, from http://www.strategy.ru/UserFiles/File/nb_strategy_idrisov_april.pdf
4. Grebeshkova O., (2009). Proekty rozvytku kompanii': Specyfika vyznachennja ta klasyfikacija. *Visnyk Kryvoriz'kogo Ekonomichnogo Instytutu KNEU*, 4(20), 38—44.
5. Verba V., (2014). Evoljucija upravlin's'kyh tehnologij jak viddzerkalennja problematyky ta zavdan' rozvytku pidpryjemstv. *Strategiâ Ekonomichnogo Rozvitku Ukraini*, (34), 148—156.
6. Ilchenko I., (2010). Osnovy rozrobky ta vprovadzhennja biznes-strategii' pidpryjemstva. Retrieved August 29, 2014, from <http://vlp.com.ua/node/5737>
7. Burgelman R., Grove A., (2007). Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos — Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. *Strategic Management Journal*, 965—979.
8. Leading Implementation of Strategy and Change. (n.d.). Retrieved from <http://www.mce-ama.com/strategy-execution-expertise/leading-implementation-of-strategy-and-change/>

УДК 005.8:005.93

М. М. Марченко, к.е.н., доц.
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

M. M. Marchenko, PhD, Associate Professor at
Enterprise Strategy Department,
SHEI «KNEU named after Vadym Hetman»

METHODOLOGICAL FEATURES OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECTS

Анотація. Досліджено підходи до оцінки розвитку компанії, надано методичні рекомендації з оцінки ефективності реалізації проектів розвитку підприємства на основі виділення проектів ринково-позиційного типу ринкової поведінки та ресурсно-компетентного типу.

Annotation. Approaches to evaluation of the company are revised in the article. Author provides the guide lines for evaluating the effectiveness of implementation of development projects on the basis of the selection of «positioning market behaviour» and «resource-competence» types of projects.