

## ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Ільченко І.Ю., 2010

Запропоновано методичний підхід до розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства. Обґрунтовано необхідність узгодження ключових аспектів бізнесу між собою та з умовами динамічного зовнішнього середовища. Побудовано візуальну схему розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства. Розкрито суть імперативів розробки та впровадження бізнес-стратегії. Досліджено специфіку та показано логіку взаємозв'язку окремих елементів імперативів розробки та впровадження бізнес-стратегії.

**Ключові слова:** бізнес-стратегія, імперативи розробки, імперативи впровадження, узгодження, місія, візія, цілі, метрики, корпоративна культура, проекти, портфельне управління, вигоди.

**Methodical approach to developing and implementing business strategy of the company is proposed. The necessity of coordination of key aspects of business among themselves and with the dynamic environment is stated. Visual scheme of development and implementation of enterprise business strategy is developed. Author shows the essence of the imperatives of development and implementation of business strategy. The specifics are discovered and the logic of relationships of individual elements of imperatives of development and implementation of business strategy is shown.**

**Keywords:** business strategy, development imperatives, implementation imperatives, coordination, mission, vision, goals, metrics, corporate culture, projects, portfolio management, benefits.

### Постановка проблеми

Однією із основних тенденцій сьогодні є фокусування на стратегізації, тобто фокусування на стратегічному способі мислення під час управління підприємством, на спонуканні пошуку креативних підходів у пошуку інноваційних способів ведення бізнесу, нових прийомів виходу на ринок, побудові нових бізнес-моделей тощо. Все це унеможлиблюється через відсутність системного підходу до розробки та впровадження стратегій розвитку бізнесу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

До теперішнього часу вітчизняні й зарубіжні науковці створили певну методологію побудови бізнес-стратегії підприємства. Цю тему розкривали такі дослідники, як Г. Азосев, О. Виханський, І. Герчикова, Г. Гольдштейн, М. Книш, Р. Фатхутдінов, І. Ансофф, Ф. Буккерель, А. Дайан, П. Діксон, Ф.Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Малек, К. Майер, Г. Мінцберг, М. Морган, Дж. Мур, Р. Левіт, Е. Ольсон, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон та ін.

Дослідники дуже часто звертають увагу лише на теоретичні аспекти формування бізнес-стратегії підприємства, не приділяючи достатньої уваги прикладним аспектам її розробки та впровадження [1, с. 83–84]. Крім того, розглядаючи, цю проблему, бачимо взаємозв'язок між етапом розробки та впровадження бізнес-стратегії, тобто практичні рекомендації щодо побудови етапів стратегічного процесу мають фрагментарний характер [2]. У зв'язку з цим виникає необхідність формування методичного підходу до розроблення та впровадження бізнес-стратегії.

### Постановка цілей

Метою цієї публікації є обґрунтування методичного підходу до розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Ефективні розробка та впровадження бізнес-стратегії підприємства, на нашу думку, можливі в разі узгодженості таких ключових аспектів бізнесу: концептуалізації, візії (або стратегічного бачення), внутрішнього середовища, забезпечення, синтезу, трансформації – між собою, а також із зовнішнім середовищем. Розуміння й гармонізація цих аспектів є безперервним, динамічним й ітеративним процесом, оскільки у будь-якій складній системі, зміна зовнішнього середовища або одного з аспектів вимагає змін у решті. Впровадження бізнес-стратегії як системи пріоритетів, що включає створення й утримання

конкурентних переваг на ринку здійснюється за допомогою реалізації певних завдань і проектів, взаємопов'язаних за завданнями, термінами здійснення та ресурсами. Отже, щоб впровадити бізнес-стратегію та досягти бажаних результатів, підприємство повинне інвестувати в специфічні зобов'язання, портфелі, програми і проекти. Така проектна робота об'єднує практично всі види діяльності підприємства, які не є операційними. Завдання узгодження вищенаведених критичних аспектів бізнесу можна подати у формі шести взаємопов'язаних імперативів (таблиця).

Узгодження всіх шести імперативів бізнесу має обов'язковий характер, оскільки це має вирішальне значення для розробки та впровадження бізнес-стратегії, і жоден з аспектів не може бути проігнорованим. Основна роль належить імперативу забезпечення, оскільки вона пов'язує бізнес-стратегію, яка отримала розвиток у сферах концептуалізації, візії (або стратегічного бачення) і внутрішнього середовища, з портфелем проектів, що буде виконаний під час впровадження бізнес-стратегії, а саме виконання імперативів синтезу та трансформації.

### Імперативи розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства

Імператив		Суть імперативу
Розробка	Концептуалізація	Виявлення та пояснення ідентифікації, мети існування підприємства та його довгострокових намірів. Пояснює ідеологію та самобутність підприємства
	Внутрішнє середовище	Приведення корпоративної культури й організаційної структури управління у відповідність до бізнес-стратегії. Дані елементи створюють контекст і умови, в яких функціонує підприємство
	Стратегічне бачення	Трансформація довгострокових намірів у конкретні цілі, метрики та бізнес-стратегію, що є основою визначення напрямку діяльності підприємства
Впровадження (управління проектами)	Забезпечення	Впровадження бізнес-стратегії за допомогою інвестиційного проектного потоку, тобто зв'язок бізнес-стратегії з портфелем інвестицій в межах проектної роботи
	Синтез	Контроль і безперервне приведення планової роботи за проектом у відповідність до бізнес-стратегії. Приведення проектної роботи у відповідність до пріоритетів, визначених у процесі формування портфелю
	Трансформація	Рішуча трансформація проектів у операції для отримання вигід (економічного ефекту). Поточна проектна робота, рухома проектами і програмами і уточнена за допомогою процесного управління; призводить до впровадження нових або вдосконалених продуктів та процесів, які є результатом впровадження бізнес-стратегії підприємства

Побудуємо візуальну схему розробки та впровадження бізнес-стратегії, яка сформована навколо шести істотних імперативів і показує взаємодію між різними компонентами цих імперативів (рисунок).

Перший імператив – концептуалізації (здатності до формування і сприйняття ідей) – полягає у проясненні та повідомленні ідентифікації (властивості цінності), призначення (мети існування) і довгострокових намірів підприємства. Ідентифікація – показує яким є підприємство, і як це виражено у його діяльності та бренді. Призначення (місія) – фундаментальна цінність, для якої існує організація; причина перебування в бізнесі; ефективне та мотивоване спрямування розвитку підприємства як єдиного цілого до реалізації стратегічних цілей. Довгострокові наміри показують бажаний стан, якого підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Бізнес-одиниця або підприємство, визначаючись щодо зазначених фундаментальних елементів, сприяє формуванню центральних організуючих принципів, які своєю чергою керують діяльністю.

Другий імператив – імператив візії (стратегічного бачення) – переведення бізнес-стратегії у визначені стратегічні цілі; чітке бачення того, де підприємство перебуває і куди воно прямує; тактика перенесення ідентифікації, місії і довгострокових намірів в метрики, які дають можливість визначити рівень досягнення стратегічних цілей. Стратегічні цілі – остаточні результати діяльності підприємства, які повинні бути досягнуті. Метрики оцінки – вимірюваний параметр успіхів і прогресу. Бізнес-стратегія – підхід, який використовується для досягнення цілей. Імператив візії передбачає трансформацію намірів у бізнес-стратегію, цілі та метрики. Коли ці три найважливіших елементи візії не є узгодженими, організація страждає від відсутності цілісності та результативності. Процес визначення цілей і метрик пояснює й уточнює бізнес-стратегію. Цілі повинні бути пов'язані з метриками та підтримані стратегією. Третій імператив – імператив узгодження внутрішнього середовища – приведення організаційної структури (а також повноваження щодо прийняття рішень, взаємозв'язки підпорядкованості, інформаційні потоки, оцінку результативності та системи стимулювання) і корпоративної культури (цінності, які культивуються) відповідно до бізнес-стратегії підприємства. Корпоративна культура – набір правил і цінностей, які мають особливе значення для підприємства. Організаційна структура управління – принципи формування підрозділів підприємства, взаємозв'язки між ними, форми розподілу і кооперації діяльності. У сфері цього імперативу бізнес-стратегія розглядається як шлях, визначений з метою досягнення “місця призначення”.

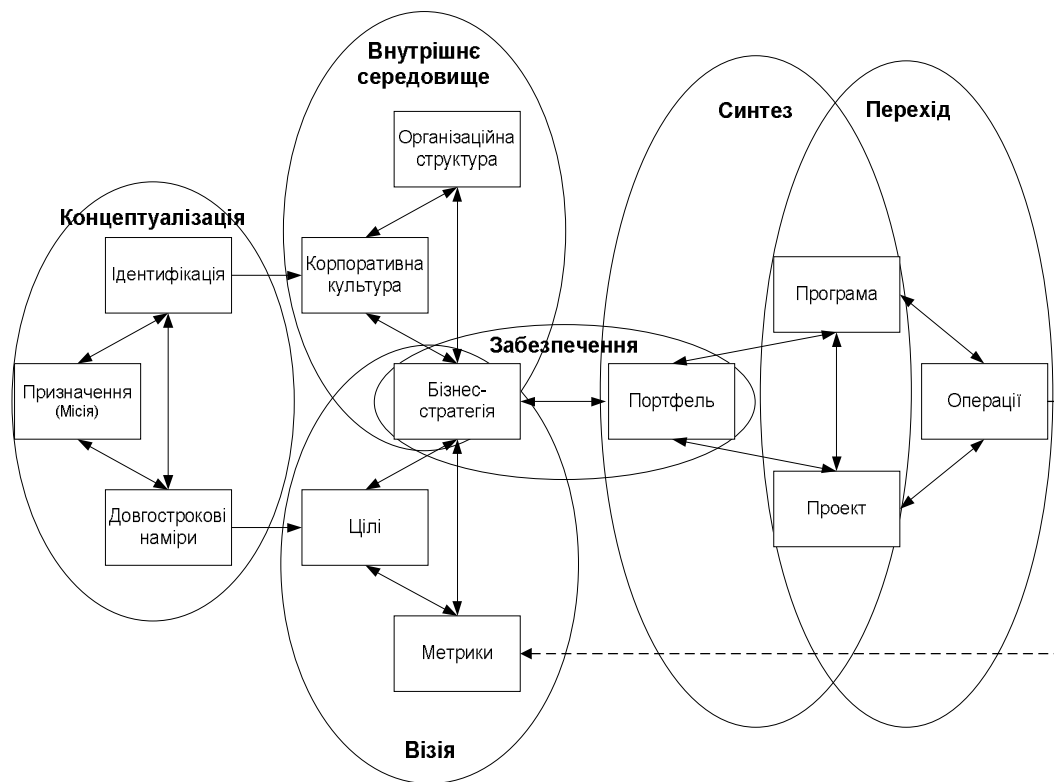


Схема розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства

Імперативи впровадження бізнес-стратегії підприємства (забезпечення, синтез, трансформація) пов'язані з реалізацією основних стратегічних ініціатив і проектів. Наступний імператив трактується як “забезпечення”, оскільки компанія може реалізувати ухвалену прийняту бізнес-стратегію, тільки беручи участь у відповідному проектному портфелі. У сфері забезпечення роль бізнес-стратегії дещо інша, ніж у сферах бачення та внутрішнього середовища. Стратегія складається з розуміння поточного стану (поточної позиції) підприємства, уявлення про його майбутній стан, і шлях, який воно збирається обрати для того, щоб досягти бажаної позиції. Розуміння поточної позиції вимагає від менеджерів знання поточної результативності підприємства, системи показників, оргструктури управління, корпоративної культури. Майбутній стан визначається уявленням про те, які структурні зрушення та зміни у системі цілей і метрик є необхідними. Забезпечення впровадження бізнес-стратегії відбувається за допомогою потоку проектних інвестицій; залучення організаційних ресурсів для реалізації стратегічних пріоритетів; визначення способів динамічного управління портфелем стратегічних ініціатив компанії, таким чином, що набір проектів безперервно повторно визначається з метою впровадження бізнес-стратегії в умовах швидкого розвитку ринків і технологій. Отже, стратегічні проекти постійно переглядаються на предмет релевантності та забезпечуються відповідними ресурсами (час, гроші, навички, устаткування). Тобто, цей імператив спричинює створення портфелю проектів і програм, за допомогою яких реалізується бізнес-стратегія, оскільки він пов'язаний із імперативом узгодження внутрішнього середовища і стратегічного бачення (візії). Портфель – набір проектів і програм стратегічного характеру, який є узгодженим з ресурсами, необхідними для їх досягнення.

П'ятий імператив – синтез – моніторинг і постійне приведення проектної роботи відповідно до бізнес-стратегії підприємства; виконання роботи відповідно до забезпечення; методи моніторингу та погодження проектної роботи для впевненості в тому, що всі обмежені (дефіцитні) ресурси динамічно розподіляються, щоб максимізувати стратегічні вигоди; здійснюється синтез проектів і програм відповідно до встановлених планів. Імператив синтезу вимагає перегляду проектів і програм в реальному часі і налагодження пріоритетів відповідно до вимог. Він також вимагає надання інформації щодо стану впровадження проектів і програм для зрівноваження вимог зі здібностями, а також того, щоб програми й проекти генерували заплановану вартість. Програма – сукупність взаємопов'язаних проектів, якою управляють цілісно (як єдиним цілим); сукупність взаємопов'язаних проектів, яка повинна бути виконана в тісній координації між собою, часто поділяючи деякі ключові ресурси для досягнення стратегічних цілей. Проект – унікальна діяльність, яка обмежена графіком, спрямована на досягнення певного результату, забезпечена обмеженими ресурсами; низькорівневі, чітко визначені пакети робіт, які дають можливість реалізувати бізнес-стратегію [3, с. 27].

Шостий імператив – трансформація – перенесення результатів проектів і програм на поточні операції для отримання вигод; показує як перемістити результати стратегічних проектів у поточні операції

підприємства з метою швидкого отримання вигоди від проектів. Операції – поточні процеси, які доставляють споживчу цінність. Даний імператив є єдиним способом отримання повних вигод від проектної роботи й повторного розгортання ресурсів для наступних стратегічних зусиль.

### **Висновки**

Отже, приведення місії, ідентифікації й довгострокових намірів (концептуалізацією) відповідно до стратегічних цілей й метриків (стратегічного бачення), а також до корпоративної культури та організаційної структури управління, які визначають внутрішнє середовище підприємства, є передумовою ефективної розробки бізнес-стратегії. Здійснення адекватних кроків з метою впровадження бізнес-стратегії вимагає стратегічного “вирівнювання” проектного портфеля в аспектах бізнесу, які стосуються проектування лідируючого положення на ринку. Мистецтво ефективного поєднання управління стратегічними проектами та програмами в проектному портфелі стосується сфери синтезу. На завершальному етапі впровадження бізнес-стратегії відбувається трансформація навичок, підходів і технологій з проектного рівня у поточні операції, реалізує переваги (стратегічні вигоди) та впроваджує їх в операційну діяльність підприємства. Імператив забезпечення динамічно приводить поточний портфель проектів і програм відповідно до бізнес-стратегії підприємства. Узгодження цих аспектів формує основу для послідовної розробки та ефективного впровадження бізнес-стратегії підприємства.

### **Перспективи подальших досліджень**

У подальшому передбачається апробація цього методичного підходу на вітчизняних підприємствах харчової промисловості.

1. Moore G.A. *Living on the Fault Line, Revised Edition: Managing for Shareholder Value in Any Economy*. – New York: HarperBusiness, 2002. – P. 304. 2. Юрисов А. *Стратегия: с чего начать и чем закончить?* // Сайт в Інтернеті: Strategy Partners [http://www.strategy.ru/UserFiles/File/nb\\_strategy\\_idrisov\\_april.pdf](http://www.strategy.ru/UserFiles/File/nb_strategy_idrisov_april.pdf) 3. Duncan W.R. *Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. – Fourth Edition. – PA: Project Management Institute, 2008. – P. 459.