

2. Амоша А. И. Инновационная деятельность промышленных предприятий Украины / А. И. Амоша // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций : региональный аспект : сб. науч. тр. – Донецк : ДонНУ. – 2004. – Ч. 1. – С. 202–206.
3. Геєць В. Україна : наука та інноваційний розвиток / В. Геєць, В. Семиноженко. – К. : Б.В., 1997. – 180 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.
5. Берсуцький Я. Г. Поточне управління виробництвом у машинобудівній промисловості / Я. Г. Берсуцький. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 197 с.
6. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н. Н. Лепа // НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : Юго-Восток, 2002. – 186 с.
7. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа // НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : Юго-Восток, 2003. – 296 с.

УДК 330

Д. Л. МЕЛЬНИК

Хмельницький національний університет

## РОЛЬ ТА МІСЦЕ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто питання про роль та місце функціональних стратегій підприємства у загальній ієрархії стратегій.*

*The article considers a role and place of functional strategies in general hierarchy of strategies of the enterprise.*

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і, в першу чергу, від правильно обраної стратегії. Сучасний темп збільшення обсягу знань настільки великий, що стратегічне планування – єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей.

Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей, це узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей через розподіл ресурсів компанії. Розробляти стратегічні дії підприємства – це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія – це функція часу та напрямку. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво економічної організації. Тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяється усе більше уваги у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств. У тому числі і проблемі забезпечення підприємства ефективними діями у сфері маркетингу, інвестиційних та фінансових ресурсів, організації виробництва та впровадженні новітніх досягнень науки і техніки.

**Аналіз останніх досліджень.** Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії підприємства в Україні зробили Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Куденко Н.В., Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.С., Оборська С.В., Шинкаренко В.Г. За кордоном цій проблемі присвятили дослідження Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікленд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін.

**Постановка завдання.** Метою стратегії підприємства має бути розвиток і підтримка ефективного сполучення його завдань та ресурсів з можливостями ринку.

Кожне підприємство функціонує на ринку діє в умовах невизначеності та ризику. Стратегія підприємства спрямована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності. Стратегія має комплексний характер, практичну спрямованість, орієнтацію на використання переваг фірми [1, с. 46]. Одна й та сама мета може бути досягнута різними способами у тій чи іншій ринковій ситуації. Тому підприємство повинно розробляти кілька різних варіантів стратегії і обрати найприйнятніший. У цьому аспекті інтерес становить питання про роль та місце функціональних стратегій підприємства у його загальній стратегії, тим більше, що деякі дослідники надають першорядного значення у процесі формування загальної стратегії розвитку підприємства тій чи іншій функціональній стратегії, як наприклад, маркетинговій, фінансовій, інвестиційній, НДДКР тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Процес розробки стратегії підприємства залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо.

Підприємство, як система, спрямоване на досягнення різних цілей і зазвичай, основну ціль трактують як отримання прибутку – кількісного позитивного результату діяльності. На отримання прибутку, окрім ресурсного забезпечення діяльності підприємства, істотно впливає система управління, ефективність функціонування якої підвищують шляхом спеціалізації, тобто розподілу праці в управлінні. Відповідно до виокремлених в результаті спеціалізації функціональних сфер система управління може бути структурована на такі види менеджменту: виробничий, маркетинговий, логістичний, фінансовий, інноваційний, кадровий тощо. Ці види менеджменту відповідають за організацію поточного управління і розробку стратегій для конкретного функціонального простору [2].

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керує процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної (загальнофірмової) і ділової (конкурентної) стратегій підприємства, будучи при цьому:

- а) одним із елементів системи формування корпоративної і ділової стратегій;
- б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії становлять єдину систему, взаємодіють між собою [3, с. 283–284]. Функціональні стратегії є своєрідними цеглинами у формуванні загальнофірмової стратегії.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери “перехресних інтересів”;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності “вузькофункціонального” підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу [4, с. 112].

Кожна функціональна стратегія займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (рис. 1).

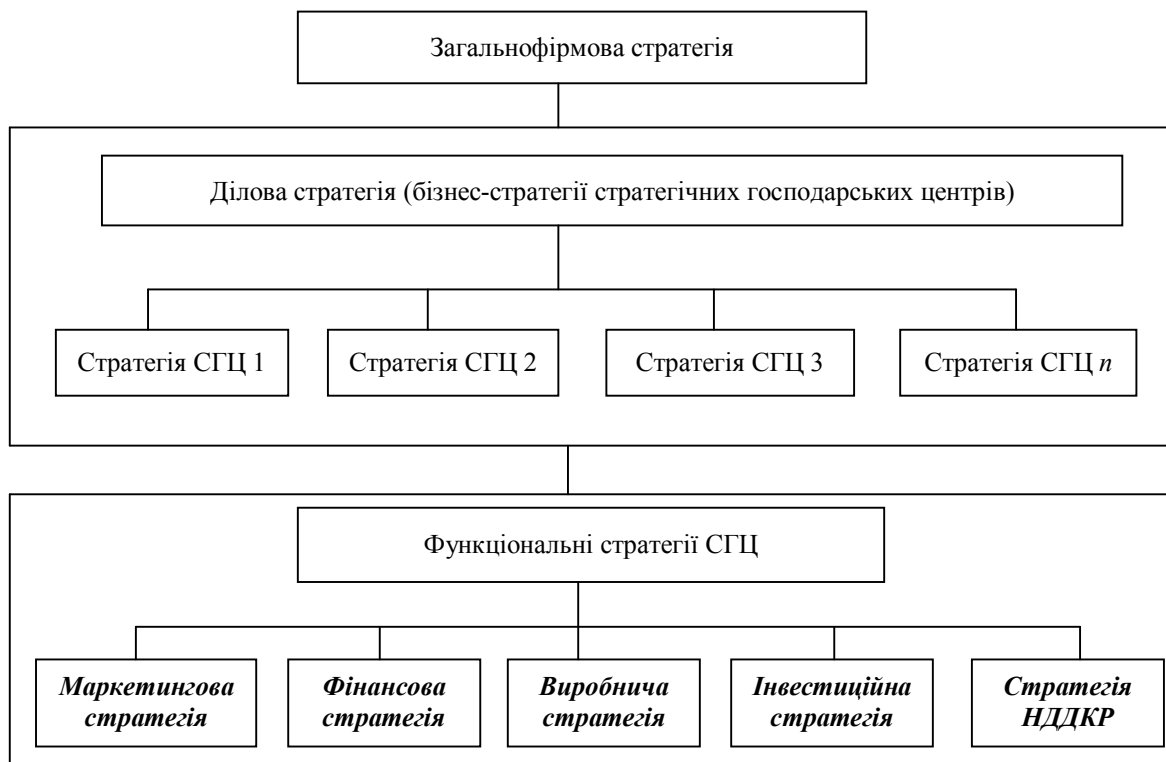


Рис. 1. Місце функціональних стратегій в ієрархії стратегій підприємства

**Виробнича стратегія** – спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства та його успішне функціонування. При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові тощо) та обсяги виготовлення продукції, а й технологічний рівень виробничих процесів і можливість оновлення (модернізації) парку обладнання; кваліфікаційний рівень персоналу; ступінь гнучкості виробничих процесів; розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим “портфелем”; масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики); швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі; конкретні дії, пов’язані з можливими вимогами споживачів до продукції, яку випускає підприємство.

Розрізняють такі складові виробничої стратегії: планування виробництва і контроль; підвищення продуктивності праці; людський фактор у виробництві.

Визначення виробничих стратегій пов’язано з швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити на підприємстві. Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витраточасові параметри виробничих стратегій.

Визначаючи виробничі стратегії, треба знати, який об’єкт буде предметом стратегічних перетворень.

**Фінансова стратегія** – відповідає за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проектів, розподіл і контроль фінансових ресурсів. Найважливішою складовою фінансової стратегії є прийняття рішень про доцільну для підприємства структуру капіталу. Фінансові стратегії розробляють у формі плану (бюджету). Приклади фінансових стратегій: кредитування; розміщення акцій; рефінансування; використання дивідендів; розвитку (скорочення) фінансової підсистеми підприємства.

Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети, які відбивають стосунки з фінансовими, кредитними, страховими організаціями, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими структурними підрозділами і особами всередині фірми.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом – основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дає змогу підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу. Значну роль при цьому відіграє структура майна підприємства.

В акціонерних товариствах велике значення має співвідношення (комбінація) простих і привілейованих акцій, облігацій та векселів, що дають змогу забезпечити фірму необхідним для діяльності та розвитку капіталом за якомога нижчу ціну. Управління дивідендами є важливою частиною фінансової стратегії. Швидко зростаючі фірми (наприклад, програмного забезпечення) часто не сплачують дивіденди, а спрямовують гроші на подальший розвиток. Курс акцій підтримується завдяки іміджу “процвітання”, що дає змогу залучати капітали через продаж простих акцій. На підприємствах із незначними темпами зростання вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу знаходять вираження в дивідендній стратегії.

Ще одним важливим компонентом фінансової стратегії є стратегія щодо боргів. Кожна фірма інколи змушена позичати гроші на більш чи менш тривалий термін. Треба чітко усвідомлювати де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах підприємство має змогу та планує взяти гроші в борг. Обсяги та форма боргів – один із показників сталості підприємства.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління.

**Інвестиційна стратегія** – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Інвестиційна стратегія визначає головні цілі інвестиційної політики щодо дохідності, ліквідності, ризику та зростання капіталу; відповідальних за проведення політики та їх обов’язки; рекомендації щодо складу активів інвестиційного портфеля, його видів та інвестиційних якостей; умов придбання та продажу активів, строків їх зберігання та переміщення з одного портфеля в інший; правил обліку, дотримання нормативів, звітності, комп’ютерного забезпечення; способів управління інвестиційним портфелем та підтримки відповідних пропорцій між первинним та вторинним резервом цінних паперів (активів), їх вико-

ристанням суворо за призначенням. Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності виходить із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Ця мета може бути сформульована у вигляді:

- забезпечення приросту капіталу;
- росту рівня прибутковості інвестицій, росту суми доходу від інвестиційної діяльності;
- зміни пропорцій у формах реального і фінансового інвестування;
- зміни технологічної і відтворювальної структури капітальних вкладень;
- зміни галузевої і регіональної спрямованості інвестиційних програм;
- досягнення конкурентної переваги підприємства;
- володіння значною часткою ринку;
- можливості для швидкого зростання виробництва;
- можливості ефективного реструктурування;
- розширення послуг, які надаються;
- можливості інтеграції з іншими підприємствами.

Інвестиційна стратегія визначає головні цілі інвестиційної політики щодо дохідності, ліквідності, ризику та зростання капіталу; відповідальних за проведення політики та їх обов'язки; рекомендації щодо складу активів інвестиційного портфеля, його видів та інвестиційних якостей; умов придбання та продажу активів, строків їх зберігання та переміщення з одного портфеля в інший; правил обліку, дотримання нормативів, звітності, комп'ютерного забезпечення; способів управління інвестиційним портфелем та підтримки відповідних пропорцій між первинним та вторинним резервом цінних паперів (активів), їх використання суворо за призначенням.

**Маркетингова стратегія** полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту тощо). Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування: цільового ринку; номенклатури та асортименту; цінової політики; системи збуту; організація реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії.

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

**Стратегія НДДКР** – узагальнює основні ідеї про новий продукт – від початкової розробки до впровадження на ринок. Роль такої функціональної стратегії зростає в наукоємних галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що “задають” вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції – конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДДКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Тому при створенні нового продукту треба визначити взаємозв'язок “життєвих циклів” продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства.

Існують два різновиди цієї стратегії: інноваційна та імітаційна.

Напрямки стратегії НДДКР:

- наступальні (нові технологічні рішення);
- захисні (збереження на ринку);
- конгломеративні (наступально-захисні);
- проникнення;
- реакції (у разі “технологічного прориву” конкурентів).

Враховуючи те, що ефективність НДДКР можна оцінити тільки після їх завершення та впровадження у виробництво, в процесі розрахунків необхідно враховувати фактор часу. Крім того, необхідно враховувати, що проведення наукових досліджень в сучасних умовах має такі особливості: імовірнісний характер результатів; унікальність; складність; комплексність і трудомісткість.

Інновації завжди орієнтовані на ринок, на конкретну потребу споживачів, і тому стратегія інноваційного розвитку повинна базуватися на урахуванні взаємодії сприятливих можливостей зовнішнього середовища, потенціалу підприємства і функціональних стратегій його розвитку. Інноваційна діяльність на підприємстві являє собою складний і багатоплановий процес, який охоплює економічні, технологічні, організаційні, соціальні і екологічні фактори виробництва. Пріоритет інновацій є необхідною передумовою зростання техніко-економічного потенціалу виробництва.

Основні цілі стратегії інноваційного розвитку підприємства повинні знаходити своє відображення в комплексній програмі його технічного розвитку. Вони передбачають: оновлення та випуск конкурентоспроможної нової продукції; підвищення її технічного рівня і якості; створення безперервного циклу робіт з інноваційного розвитку, починаючи від наукових досліджень, розробок та закінчуючи випуском нової продукції; рішення важливих соціально-економічних проблем розвитку підприємства тощо.

Стратегія НДДКР – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

**Ресурсна стратегія** – полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктивних і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, фінансовими та інформаційними ресурсами. Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей. В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення підприємства має форму процесу закупівлі.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів “задають” основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

**Висновок.** Кожна функціональна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі і реалізації найбільш ефективних форм реальних, фінансових і інтелектуальних його інвестицій з метою забезпечення високих темпів його розвитку і розширення економічного потенціалу господарської діяльності. Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням певних чинників. Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Функціональні стратегії становлять єдину систему, взаємодіють між собою. Функціональні стратегії є своєрідними цеглинами у формуванні загальнофірмової стратегії. Розробка функціональних стратегій дає підприємству можливість проводити ефективну економічну діяльність на ринку, виконати обрану місію та досягти поставлених цілей.

#### Література

1. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства / В. Величко // Економіка України. – № 5, 2002.
2. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник ТАНГ. – № 3, 2005.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 330.13

А. В. НАКАЛЮЖНИЙ  
Донецький національний університет

### ПРОГНОЗУВАННЯ СУВЕРЕННОГО РИЗИКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглядається проблема раціональної оцінки суверенного ризику України в якості елемента ставки дисконтування при оцінці вартості підприємств та його прогнозування в середньостроковому періоді. Сутність проблеми полягає у тому, що сучасні методи оцінки суверенного ризику не дають можливості об'єктивно підрахувати цей показник для країн з перехідним характером економічної системи. Для вирішення цієї проблеми запропоновано нейронно-мережеву модель, яка спирається на залежність середу дефолту країн-об'єктів спостережень від макроекономічних показників темпів зростання ВВП і інфляції.*

*In the article the problem of rational estimation of sovereign risk of Ukraine is examined as an element of the rate of discounting at the estimation of enterprises' value and its forecasting in a medium-term period. The problem is in failure of the contemporary methods of estimation of sovereign risk to evaluate this index for countries with transitional economy. In order to solve this problem a neural-network model is proposed. This model is based on the dependence of spread of default of the countries under consideration on the macroeconomic indexes of rates of increase of GDP and inflation.*

В умовах функціонування перехідної економічної системи інвестиційна діяльність, що реалізується шляхом придбання підприємств вітчизняними чи іноземними інвесторами або у формі проектів модернізації основного виробництва, відіграє ключову роль у формуванні ринкових принципів господарювання. Вирішальне