

ТЕМА 12. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функціональної стратегії.
2. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії)
3. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії
4. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

1. Сутність функціональної стратегії.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій.

Функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Основоположною серед функціональних стратегій в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища.

Кожна функціональна служба має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

- мета;
- інформаційна база;
- методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- кадри певної кваліфікації;
- спеціальна технічна база і обладнання;
- специфіка планування;
- організація діяльності і управління;
- мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

До структури функціональної стратегії входять наступні елементи:

- цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань.

2. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії)

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування агресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення “зон стратегічних ресурсів”, можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого “портфеля” визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих вид ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, що їх постачають. Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризувалися широким набором варіантів “ціна — якість”, сполучень взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Це, звісно, ускладнює роботу з розробки обґрунтованого “стратегічного набору”, але не виходить за межі звичних оцінок: 1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити; 2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

І. Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через “зони стратегічних ресурсів” (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

ЗСР — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, ресурсна стратегія — це узагальнена модель дій підприємства у

ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Основні елементи, які треба враховувати при розробці ресурсних стратегій: наявність ресурсів (власних запасів і можливості залучення, розподіл ресурсів, використання ресурсів, поповнення ресурсів.

Ресурсні стратегії — тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Матеріально-сировинні ресурси

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах можна розрахувати так:

$$П=О*Н+Зп-Зо,$$

де:

О – обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією;

Н – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

Зп – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

Зо – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість грошових одиниць (100, 1000 і т. д.).

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період можна визначити скориставшись методом динамічних коефіцієнтів.

$$Ппл = Фр \cdot Кп \cdot Кн$$

де:

Фр – фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період;

Кп – коефіцієнт зростання/зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді порівняно з попереднім періодом;

Кн – коефіцієнт збільшення/зниження норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими для цього заходами

Для України, економіка якої характеризується як надвитратна, дуже актуальним є останній коефіцієнт, який, з одного боку, підвищує “вихід” готового продукту з одиниці сировини, а з іншого — стимулює розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких насамперед слід передбачати стратегію їх економії є енергетичні та інші імпорتنі ресурси. Кожне підприємство має здійснювати

дослідження щодо впровадження імпорто-замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо. Приймаючи рішення щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів та їх значення для виробництва

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

Техніка та технологія

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню вартісну форму — основні фонди (і в цілому є зв'язок з інвестиційними стратегіями). у практиці обліку виробничі фонди поділяються на будівлі, споруди, силове устаткування, передаточне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти і приладдя, господарський інвентар, транспорт, — відносно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів.

Потреба в машинах та обладнанні залежить від:

- обсягів запланованих робіт (згідно з продуктово-товарними стратегіями);
- комплектації обладнання згідно з планом;
- створення комплексів машин;
- створення або реконструкції виробництва, розширення діюче потужностей;
- заміни обладнання відповідно до нової технології на основі наукових досліджень і розробок;
- темпів розвитку виробництва.

Потребу в обладнанні для розширення підприємства згідно з визначеними темпами приросту обсягів виробництва (виконання планових обсягів робіт) можна визначити за такою формулою:

$$\text{Роб} = a \cdot \text{Нв} \cdot \text{Опл} / \text{Чд} \cdot \text{С} \cdot \text{Дкв} \cdot \text{Квн} ,$$

де:

Нв – норма часу на виготовлення одиниці продукції (виконані одиниці робіт);

Опл – плановий обсяг виробництва;

Чд – число днів у плановому періоді;

С – число змін роботи у плановому періоді;

Д – тривалість робочої зміни;

Кв – коефіцієнт використання обладнання з урахуванням ремонту та налагодження;

Квн – середній коефіцієнт виконання норм.

Від числа, розрахованого за формулою, віднімається кількість явного обладнання, що дає змогу приймати рішення про закупів (при позитивному результаті) або про продаж (при від'ємному значенні) обладнання або інших технічних засобах. Розрахунок можна проводити по окремих видах обладнання та загалом по обладнанню.

Наявні техніка та технологія можуть відігравати подвійну роль:

1) у разі їх технічної відсталості — обмеження подальшого витку підприємства;

2) у разі їх прогресивності — конкурентної переваги.

Залежно від ситуації підприємство обирає різні за змістом і розмахом змін стратегії щодо технічного переоснащення, де важливу роль відіграють витрати конверсії, а також можливості підприємства до самоінвестування та залучення інвестицій із зовнішнього середовища.

Трудові ресурси

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

Наведемо приклади стратегій відносно трудових ресурсів (персонал-стратегія). Варто зазначити, що західна практика стратегічного управління свідчить, що більшість, але не всі (!) підприємства розробляють стратегії відносно трудових ресурсів, чого не можна сказати про східні (японські та корейські) фірми, де *personal strategy*— одна з головних.

Стратегія відносно трудових ресурсів або персоналу передбачає добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію, оцінку, звільнення кадрів тощо.

Треба виокремити стратегії відносно організації та оплати праці, які якнайтісніше пов'язані з трудовим законодавством і діяльністю профспілок. Варто зазначити, що кожне підприємство намагається під час укладання трудових угод створити умови для найефективнішого використання трудових ресурсів для роботи “за покликанням”, а не для фінансування вільного часу своїх працівників.

Фінансові ресурси

Фінансові та інформаційні ресурси займають центральне місце, оскільки пов'язують інші ресурси і до деякої міри можуть їх замінити. Таку роль відіграють переважно фінансові ресурси, тому стратегії відносно них треба дуже обгрунтовано розробляти.

Створюючи фінансові стратегії, підприємства стикаються з протиріччям у розумінні їх місця в “стратегічному наборі”:

1) з погляду власників, фінансові стратегії — основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників — нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонері, зниження ризику та

підвищення дохідності підприємства. Орієнтація при цьому (наприклад, у акціонерів) на короткострокову прибутковість, яка дає “швидкі гроші”;

2) з погляду керівників і працівників підприємства, головне — подальше функціонування підприємства, тому фінансові стратег належать до ресурсних і відіграють роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості самоінвестування тощо.

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність формування певної структури стратегічних фондів:

- фондів загального корпоративного рівня;
- окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді “стратегічних господарських центрів” (“центрів інвестицій та прибутків” та ін.);
- спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів (останні можуть існувати у вигляді довгострокових спеціальних інвестиційних проектів та програм).

Розподіл ресурсів розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: важливіші, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники приймають рішення, наприклад, про пріоритетне інвестування в новий напрямок діяльності за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

У західній практиці при розподілі інвестицій між різними проектами найчастіше використовують підхід, розроблений у фірмі “Дю-пон” на основі показника ROA (return-on-assets):

де: NP — чистий прибуток після оподаткування; AS — активи; S — обсяги продажу; C — витрати; T — податки.

У формулі (1) складова визначає оборотність активів, які поділяють на ті, що легко реалізуються (ASc), і ті, що повільно обертаються (ASf). Це привертає увагу до структури активів і капіталу взагалі, норми прибутковості як бази для руху до самоокупності.

Найчастіше показниками, що характеризують стратегії, є: прибуток, максимальна ринкова вартість активів, ROA, рух готівки, чиста дисконтована вартість (NPV), внутрішня норма дохідності, термін окупності тощо.

Будь-яка система стратегій потребує обґрунтування потрібних і можливих інвестицій для їхнього виконання, тому зміст фінансових стратегій передбачатиме, зокрема:

- створення, розгортання та управління активами;
- використання та закріплення капіталу у виробничому функціонуванні;
- розробку заходів щодо як найбільшого самозростання капіталу.

Загалом розробка та здійснення фінансових стратегій — це узгодження

фінансових потоків між стратегіями, що створюють прибутки, та тими, які потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій

Інформаційні ресурси

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Інтернет. Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

- даних про ринки збуту, потреби та іншої маркетингової інформації;
- науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо;
- методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу тощо;
- розробок відносно організації виробництва, праці та управління;
- пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації, для підтримки системи прийняття рішень на виробництві;
- документів (законів, інструкцій тощо), які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем;
- банки даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

Енергетичні ресурси

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пов'язано з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є лімітуючим чинником і їхнє забезпечення та використання пов'язані з певними труднощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію.

3. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії

Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії вищим керівництвом підприємства формується бачення майбутнього підприємства, тобто опис того, що може бути досягнуте при самих сприятливих умовах, із зміною обставин, в яких діє фірма, введення згодом інших цілей.

Це значить, що вищим керівництвом формуються варіанти глобальної цілі, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів з реалізації стратегічних задач. Інші види стратегії розробляються безпосередньо інженерними службами. Точніше, сама розробка виконується плановими службами, а інші відділи виконують тільки координуючі функції, складають свій план заходів з реалізації стратегії на основі проектів планів виробничих підрозділів.

Прийняття рішень за стратегічними питаннями може здійснюватися в різних напрямках: «нагору» (децентралізована форма); «униз» (централізована форма); взаємодія двох вищезгаданих напрямків.

Прийняття стратегічних рішень першим методом передбачає збір і нагромадження інформації виробничого характеру у виробничих підрозділах, на підставі якої формується мета стратегії. При цьому стратегічні напрямки розробляються керівниками підрозділів, але їхні завдання і глобальна стратегія формуються на вищому рівні.

Другий метод передбачає розробку стратегічних задач для підрозділів нагорі.

У даний час застосовують третій метод – спільної діяльності. При цьому джерелом стратегічних ідей є вищий рівень управління, оскільки саме там зосереджена інформація, планові служби й керівники виробничих підрозділів.

Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва, і самі формують для себе стратегію й оперативні плани. Нерідко ключові питання обговорюються в особистій бесіді, дискусії. Остаточне рішення, за твердженням стратегії, приймає вище керівництво.

В сучасних умовах змінюється підхід до таємності стратегії. Раніше вона була відома лише вузькому колу керівників, а тепер вважається, що стратегія повинна бути справою її безпосередніх виконавців.

Структура підприємства може вплинути на його стратегію, особливо тоді, коли інтереси одного з фундаментальних підрозділів є для керівництва додатковими. Наприклад, перевага ІТП у вищій управлінській ланці підприємства може привести до вибору як пріоритетний напрямок розвитку, збільшення виробничих потужностей і впровадження інновацій, хоча це не завжди збігається з інтересами виробничих підрозділів. Структура підприємства також багато в чому визначає її здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Занадто строката структура стає перешкодою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмує процес інновацій і перешкоджає творчому підходу до вирішення нових задач і проблем.

Припустимо, підприємство, яке спеціалізується на одному товарі, вирішило змінити свою стратегію, але не внесло відповідних змін в організаційну структуру. На певному етапі свого розвитку для підтримки колишніх темпів росту воно вирішує випустити на ринок ще інші товари, збираючись надалі стати виробником широкої номенклатури виробів. Що ж повинно відбутися з його структурою в період росту й освоєння нових видів продукції?

а) На ранній стадії — організаційна структура підприємства проста, рівень спеціалізації низький.

б) У міру розвитку підприємства виникає необхідність у заглибленій спеціалізації, насамперед у функціональній. Звичайно, першими з'являються фінансовий, обліковий, виробничий, адміністративний і побутовий відділи.

в) Із розростанням фірми й збільшенням номенклатури виробленої продукції функціональна структура починає давати збої. Збільшується кількість рівнів апарата управління, що може обернутися проблемами в координаційній діяльності всієї управлінської верхівки.

При розробці стратегії головним є спільна робота відділів на єдиний результат. Домогтися цього можна такими способами:

а) розділити підприємство на більш дрібні підрозділи, що зможуть сконцентрувати свою увагу на конкретних стратегічних напрямках;

б) призначити відповідальних за координацію діяльності різних функціональних підрозділів з розробки стратегії – керівників проектів.

в) чітко визначити роль (обов'язки) керівників проектів з розробки стратегії.

Таким чином, механізм розробки стратегії залежить від існуючої структури управління підприємством (лінійної, функціональної або комбінованої).

4. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

Маркетингова стратегія - це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові

цінності. У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів: аналіз співвідношень «споживач - товар»; визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку; створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»); виконання та контроль.

Маркетингова стратегія визначає способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є

базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу і бюджет маркетингу.

Виробнича (операційна) стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;

- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

- *повне задоволення попиту* – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: витрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.;

- *орієнтація на середній попит*. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів;

- *орієнтація на мінімальний попит* – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і ін.;

- *орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення* (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту;

- *створення нового або частково нового виробництва* – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії;

- *орієнтація на суттєві зміни технології* – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення;

- *суттєві зміни в організації виробництва* – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Стратегія управління персоналом – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;

- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Вимоги до стратегії управління персоналом:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по новому;
- ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;
- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства.

Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від

соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Фінансова стратегія – прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СБО і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Принципи розробки фінансової стратегії:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії:

- балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;

- зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Фінансова стратегія розробляється переважно у формі бюджету (фінансового

плану). *Фінансовий план або бюджет* – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає: план доходів і видатків. Йдеться про очікувані

доходи (прибутки) та їх розподіл; план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні типи бюджетів підприємства:

- матеріальний бюджет – визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;
- бюджет закупок – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- бюджет праці – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії;
- бюджет адміністративних витрат – розраховує витрати на управління.

Методики складання бюджетів: гнучке бюджетування, яке передбачає розробку

бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; метод нульового бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії розвитку підприємства .

Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР) Стратегія НДНКР 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.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох типів: інноваційна (розробка цілком нової продукції); імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Інші функціональні стратегії

Серед інших функціональних стратегій може бути будь-яка кількість обраних конкретним підприємством стратегій. Найпоширенішими на даний час є: інформаційна стратегія та екологічна стратегія.

Інформаційна стратегія - стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Зважаючи на важливість інформації в стратегічному плануванні і управлінні, її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

Екологічна стратегія - передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології, запровадження нових стратегій розвитку підприємства. Її напрямки і завдання: збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; збереження від забруднення повітряного басейну; збереження водного басейну; створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві, забезпечення сталого розвитку території, на якій знаходиться підприємство і його підрозділи.

Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

1. Особливості стратегічного підходу в управлінні українськими підприємствами на сучасному етапі
2. Перспективи використання стратегічного управління на підприємствах України

1. Особливості стратегічного підходу в управлінні українськими підприємствами на сучасному етапі

Стратегічна орієнтація є важливою передумовою функціонування підприємств, особливо в ринкових умовах. Певна стратегічна орієнтованість була притаманна діяльності підприємств і за централізованого управління ними. У колишньому СРСР широко використовувалася концепція довгострокового планування, завдяки чому було нагромаджено чималий досвід розроблення стратегічних цілей на рівні галузей народного господарства. За тодішньої методології плани розробляли «знизу до верху» у межах єдиного п'ятирічного плану, що начебто акумулював цілі всіх підприємств народного господарства. У 60—70-ті роки ХХ ст. стратегічне планування здійснювали за принципом «від досягнутого рівня», використовували екстраполявання і навіть розроблення альтернатив.

Тим часом у 70—90-ті роки у світовій економіці відбувся перехід до стратегічного управління, що передбачало розроблення стратегій, а на їх основі — стратегічних портфелів підприємств.

Інтеграція української економіки у світовий економічний простір, глобалізаційні процеси поставили господарюючих суб'єктів перед необхідністю діяти за загальними правилами, нормами і принципами підприємницької діяльності, перейматися не лише оперативними, а й далекосяжними (стратегічними) проблемами, виробляти, коригувати стратегічні орієнтири, відповідно організовувати свою діяльність. Така практика багатьом підприємствам давалась непросто, оскільки не

вистачало досвіду роботи в ринкових умовах і, відповідно, досвіду стратегічного управління. В управлінській культурі домінувала сконцентрованість на розв'язанні поточних проблем.

За даними досліджень, низька якість вітчизняного стратегічного управління спричинена переконаністю керівників у недоцільності і неможливості його в нестабільному середовищі; недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів; слабкою теоретичною обґрунтованістю розроблених стратегій; нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів; недостатньою їх обізнаністю в теорії і практиці стратегічного менеджменту.

Безперечно, теоретичні засади стратегічного управління за багатьма параметрами не відповідають реаліям пост-соціалістичних країн, оскільки вони зорієнтовані на стабільні економіки, для яких притаманні відносна передбачуваність змін зовнішнього середовища і власних ресурсів, розвинена і збалансована законодавча система, висока інформаційна забезпеченість фахівців, адаптованість населення до ринкових відносин, звичка дотримуватися правил економічної поведінки. Цього не вистачає країнам з перехідною економікою. За таких умов стратегічне управління має враховувати:

1)циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформацій національної економіки. Як відомо, функціонування економіки підпорядковане багатьом закономірностям, однією з яких є періодичність піднесень і спадів у виробництві (циклічність економічного розвитку). Такі коливання притаманні економікам усіх країн світу;

2)перевірені практикою методи, моделі, інструменти і методики. Це є передумовою ефективного ситуаційно-ресурсного підходу в управлінні запасами, оптимізації розподілу ресурсів тощо. У нестабільному зовнішньому середовищі, характерному для перехідних економік, стратегія може бути сформульована тільки у сценарній формі («що відбудеться за певного розвитку подій»), що дає змогу побачити певну перспективу, ймовірні ризики при прийнятті рішень;

3)особливості макростабілізаційних заходів, від чого залежить використання методів, моделей та інструментів стратегічного управління. Країни, які обирають курс на ринкову економіку, використовують структурно-виробничий (виробничо-економічний) підхід, який передбачає активну роль держави у фінансовому регулюванні, прямий її вплив на умови і процеси відтворення, управління ключовими секторами економіки, активну структурну та інвестиційну політику тощо.

У трансформаційній економіці обрії стратегічного управління обмежуються 2—3 роками і значною мірою залежать від сфери основної діяльності підприємства, що обумовлено проблемами прогнозування розвитку економічних процесів. Та це аж ніяк не свідчить про неможливість стратегічного планування, розрахованого на тривалий період часу, а лише підкреслює необхідність розроблення ефективних методів прийняття далекосяжних управлінських рішень.

Технологія стратегічного управління не може бути використана для обґрунтування тільки одного рішення. Вона передбачає розгляд кількох альтернатив поведінки підприємства, на яке впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори. Зосередженість на такому підході є передумовою стабілізації ситуації в національній економіці.

Слабкі підприємства, які належать до галузей, що перебувають у стані стагнації або занепаду, здебільшого обирають стратегію «збору врожаю», яка забезпечує одержання максимального обсягу готівкових коштів за короткий час, у крайньому разі — продаж або припинення діяльності. Підприємства, які конкурують у галузях, що перебувають на стадії повільного зростання або занепаду, спрямовують свої зусилля на формулювання цілей відповідно до можливостей, які відкриває для них ринок. Для них часто актуальними є показники, що характеризують рух готівки і рентабельність інвестицій, зацікавлені вони і у збільшенні обсягів продажів, частки ринку тощо. Сильні компанії нерідко орієнтуються на поглинання слабких конкурентів, що породжує загрозу монополізму. Це потребує ефективного анти-монопольного законодавства і державного регулювання.

Підприємства, які досягли певних успіхів у галузях, що перебувають у стані стагнації, дотримуються таких стратегій:

1) фокусування шляхом виявлення, створення й освоєння ринкових сегментів, які збільшуються. Наприклад, підприємство, що займалося торгівлею будівельними матеріалами для покупців різного достатку, з часом обирає стратегію фокусування на привабливих для заможних споживачів високоякісних матеріалах, завдяки чому вигідно виокремлюється серед конкурентів;

2) диференціація на основі поліпшення якості продукції і впровадження інновацій. Наприклад, будівельна фірма зосереджується на гнучкому задоволенні індивідуальних потреб споживачів, враховуючи побажання яких, встановлює у приміщеннях автономні системи опалення, електропідігріву тощо. За своїми сутнісними характеристиками диференціація буває *технологічною* (унікальні можливості товару або послуги: додавання змінних корпусів і ГМ-станцій у мобільних телефонах, покриття оператора мобільного зв'язку, нова послуга оп-ііпе Ъапкіп£; унікальна технологія виробництва: виготовлення біо-кефірів, створені вручну годинники тощо) або *психологічною* (акцентування уваги на історичних, регіональних особливостях певних товарів, особлива привабливість упаковки та ін.);

3) ефективна організація виробничого процесу з метою зниження рівня витрат шляхом передавання своїх витратних функцій іншим підприємствам (аутсорсінг), удосконалення внутрішніх процесів, максимального використання виробничих потужностей, відмови від дрібних і дорогих каналів збуту, неприбуткових видів діяльності.

Такі стратегії можуть бути використані підприємствами незалежно від їх фінансового стану, сфери діяльності, стадії життєвого циклу тощо.