

ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Тема 8

“ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ”

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- 8.1. Сутність та зміст функціональної стратегії
- 8.2. Маркетингова стратегія
- 8.3. Фінансова та інвестиційна стратегія
- 8.4. Інноваційна стратегія
- 8.5. Соціальна стратегія

Сутність та зміст функціональної стратегії

- *Функціональні стратегії* – це тип підтримуючих стратегій, що доповнюють корпоративний стратегічний набір, які визначають стратегічну орієнтацію певного функціонального об'єкту управління організації. Будь-яка функціональна стратегія може існувати в організації за умов існування *конкретного об'єкту управління* та виконання ним певних функцій.

Напрямки формування об'єктів СУ

Розглядаючи функціонування організації з точки зору стійкості її положення в загальній інфраструктурі, об'єкти управління можна згрупувати за трьома функціональними напрямками, які характеризують та формують стійке положення організації на ринку виробників:

- підтримка стійкості організації в ринковому середовищі;
- підтримка внутрішнього виробничого середовища;
- загальна підтримка функціонування організації.

Об'єкти та склад функціональних стратегій

Об'єкти управління, що формують функціональні стратегії

Підтримка стійкості в ринковому середовищі

Підтримка внутрішнього виробничого середовища

Загальна підтримка функціонування організації

Маркетинг

Постачання

Збут

Дослідження і розвиток

Виробництво

Фінанси

Персонал

Маркетингова стратегія

Ресурсна стратегія

Збутова стратегія

Інноваційна стратегія

Виробнича стратегія

Фінансова стратегія

Інвестиційна стратегія

Соціальна стратегія

Обсяг та характеристики ринку

Характеристики продукту та ціноутворення

Вибір постачальників

Дослідження характеристик ресурсів

Пошук споживачів

Заключення договорів

Розробка нової продукції

Впровадження профільних технологій

Впровадження нових форм організації праці

Відповідність виробничих потужностей

Гнучкість виробничої технології

Пошук джерел фінансування

Співвідношення власних та залучених коштів

Оцінка інвестиційних проектів

Формування персоналу

Принципи використання персоналу

2. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

- *Маркетингова стратегія* – це базова функціональна стратегія організацій, які орієнтують усі інші функціональні стратегії на ринкові цінності. Маркетингова стратегія розробляється першою із усіх функціональних стратегій організації. Сформована маркетингова стратегія є вихідною для узгодження і “доводки” до відповідності ключових та допоміжних стратегій. Цими процедурами керівництво організації забезпечує стратегічний баланс внутрішніх елементів організації.

ВИБІР МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

При визначенні маркетингової стратегії враховуються два основних чинники:

- це характеристики ринку
- характеристики продукту.

Морфологічна матриця вибору стратегій маркетингу за характеристиками ринку

№	Чинники вибору стратегії	Варіанти характеристик		
1.	Обсяг ринку	(P11) невеликий	(P12) великий	
2.	Конкуренція	(P21) відсутні	(P22) незначна	(P23) висока
3.	Обізнаність споживачів про товар	(P31) відсутня	(P32) наявна у меншості	(P33) наявна у більшості
4.	Відношення споживача до ціни	(P41) висока ціна неприйнятна	(P42) згодні сплачувати помірну ціну	(P43) згодні сплачувати високу ціну
5.	Ціна	(P51) низька	(P52) середня	(P53) висока
6.	Витрати на маркетинг	(P61) низькі	(P62) середні	(P63) високі

Варіанти стратегій за матрицею

- Стратегія активного маркетингу: P11; P23; P32; P43; P53; P63.
- Стратегія пасивного маркетингу: P12; P22; P33; P41; P51; P61.
- Стратегія широкого проникнення на ринок: P12; P23; P32; P41; P51; P63.
- Стратегія вибіркового проникнення: P11; P22; P33; P42; P53; P61.

Варіанти стратегій маркетингу за характеристиками продукту

Ціна



Висока

Середня

Низька

↑ Я

К *Висока*

і

С *Середня*

Т

Ь

Низька

Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія високої якості
Стратегія “пограбування”	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

3. Фінансова та інвестиційна стратегія

- **Фінансова стратегія** представляє собою стратегічну програму формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективного використання в процесі реалізації стратегій.

При формуванні фінансової стратегії необхідно:

- визначити які обсяги фінансових ресурсів та капітальних вкладень необхідно мати для покриття вартості реалізації стратегічного менеджменту;
- визначити джерела та структуру фінансових ресурсів та капіталу;
- встановити пріоритети та обсяги фінансування корпоративних, функціональних та конкретних стратегій;
- установити терміни та часові характеристики залучення та використання фінансових ресурсів та капіталу;
- оцінити необхідність та обсяги залучення інвестиційних ресурсів.

Структура джерел фінансування стратегічної діяльності організації

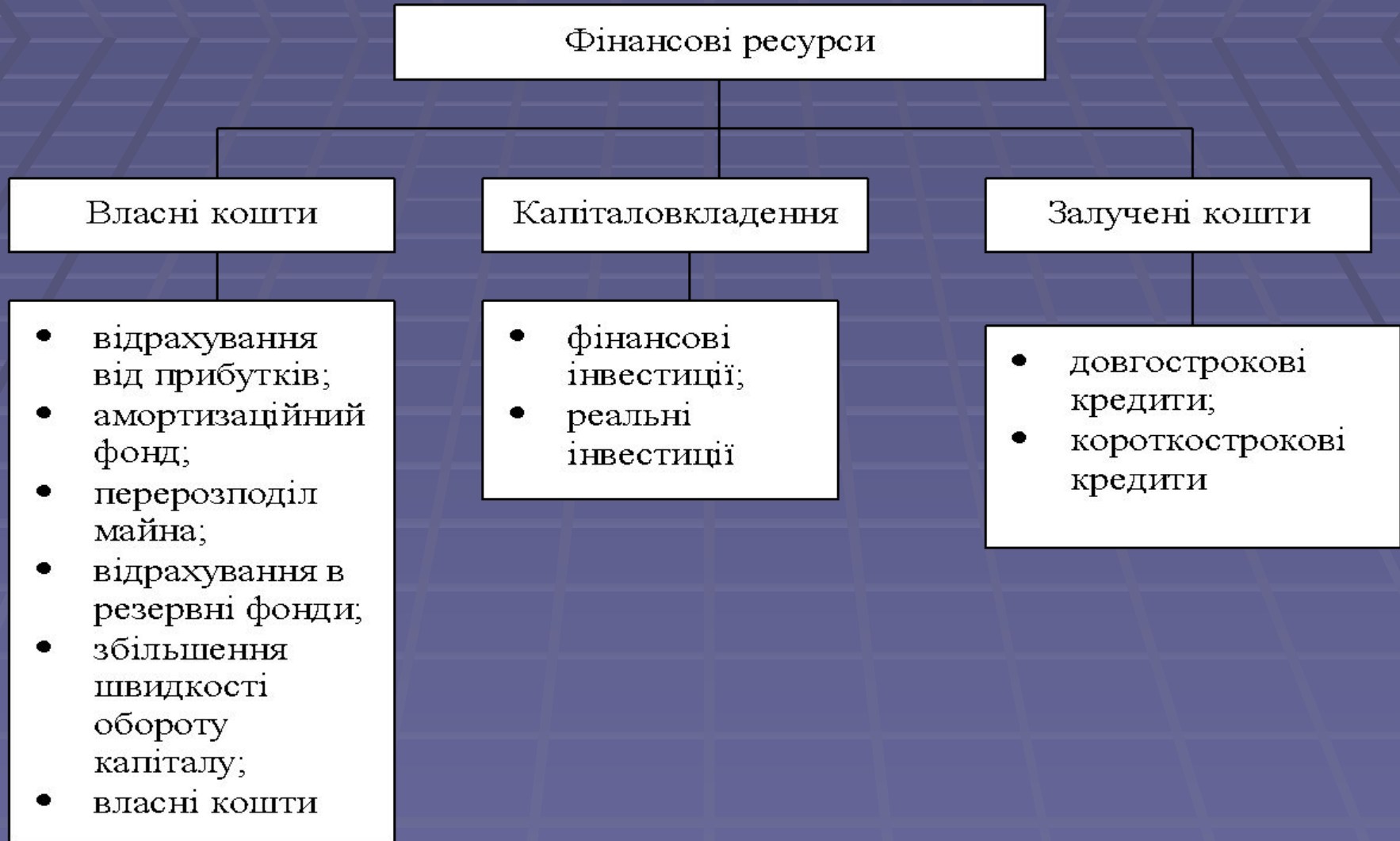
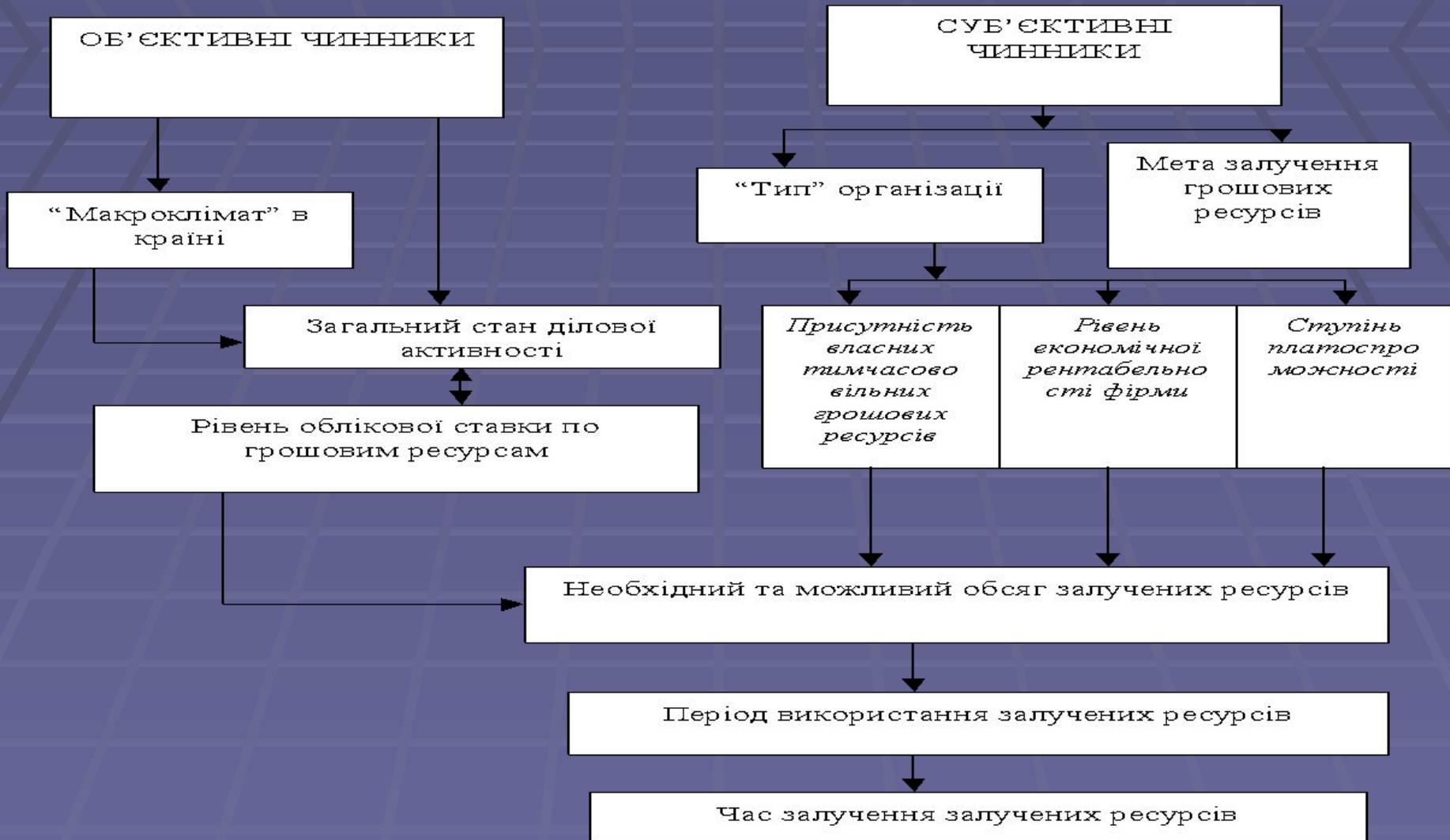


Схема факторів, що впливають на прийняття рішення про залучення фінансових ресурсів



До суб'єктивних чинників, що дозволяють визначити необхідний розмір залучених фінансових ресурсів можна віднести три показника:

- присутність тимчасово вільних власних фінансових ресурсів;
- рівень економічної рентабельності організації та рентабельність власних ресурсів;
- ступінь платоспроможності організації.

Обґрунтування варіанту фінансової стратегії

Рівень економічної рентабельності організації визначається як відношення нетто-результатів експлуатації (НРЕ) до нетто-активів (НА) організації:

- $EP = НРЕ/НА$ Якщо організація використовує тільки власні ресурси, їх рентабельність оцінюється як доля економічної рентабельності з урахуванням рівня діючого оподаткування, (L):

$$RBP = L * EP,$$

де RBP – рентабельність власних ресурсів організації, %; EP – економічна рентабельність, %; L – рівень оподаткування.

- Організація може збільшити рентабельність власних ресурсів за рахунок залучення кредиту в залежності від структури пасиву балансу та розміру процентної ставки за рахунок ефекту фінансового важеля (ЕФВ):

$$RBP = L * EP + EFB.$$

Ефект фінансового важеля при обґрунтуванні ФС

створюється за умов підвищення рівня економічної рентабельності над вартістю грошей (*диференціал*) та підсилюється правильністю вибору розміру *“плеча” важеля* (співвідношення залучених та власних ресурсів в пасиві балансу організації):

- $EFV = (1-L) * \text{диференціал} * \text{плече важеля} = (1-L) * (EP - SP)$ де SP – розмір ставки проценту, %; $ЗР$ – залучені ресурси; власні ресурси.
- За умов, що диференціал > 0 , організація може звертатися до фінансових установ для отримання кредитів.

Ступінь платоспроможності організації

оцінюється за допомогою коефіцієнту загального покриття:

$$\text{■ } K = \frac{\text{Прозділ – активу}}{\text{короткостр} \boxtimes \text{зобов"язення}}$$

Якщо коефіцієнт загального покриття організації не менше 2, то вона є платоспроможною і може дозволити собі залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Результатом обґрунтування ФС є оцінка привабливості стратегічних напрямів діяльності з точки зору витрат та

переваг:

Вигоди від реалізації
напрямів діяльності

Економічні

- прибуток;
- шанси на успіх;
- стабільність діяльності;
- ліквідність

Організаційні

- конкурентоспроможність підприємства;
- відповідність ОСУ стратегіям;
- гнучкість технологій

Соціальні

- професійний ріст;
- підвищення авторитетності;
- розширення компетенцій

Інші

- лідерство на ринку;
- імідж;
- відносини з державою;
- відносини з партнерами

Інвестиційна стратегія

- представляє собою рішення відносно довготермінового вкладення капіталу у певну діяльність підприємства.
- Інвестиційний капітал підприємства може використовуватися в двох напрямках:
 - ✓ інвестиції в цінні папери (фінансові інвестиції),
 - ✓ вкладення в матеріальні активи (реальні інвестиції).

Реальні інвестиції використовуються для фінансування таких напрямів:

- диверсифікація, як процес збільшення напрямків діяльності з метою зменшення ймовірності ризику втрати стійкості підприємства;
- автоматизація виробництва;
- будівництво нових виробничих потужностей;
- заміна обладнання або технології;
- розширення виробництва;
- оренда чи купівля;
- вибір збільшення матеріально-виробничих запасів;
- реалізація соціальних програм;
- проведення стратегічних змін.

процес обґрунтування інвестиційної стратегії
складається з декількох етапів:

- виявлення потенційних проектів інвестування;
- визначення витрат і вигод, пов'язаних з реалізацією проекту;
- оцінювання запропонованих проектів;
- складання бюджету інвестиційного проекту.

Найчастіше для оцінювання проектів інвестування використовують показник чистих грошових потоків

ГРОШОВІ ПОТОКИ

Надходження
коштів

- Додаткові доходи;
- Зниження витрат;
- Ліквідаційна вартість;
- Вивільнення робочого капіталу

Видаток коштів

- Початкові інвестиції;
- Зростання робочого капіталу;
- Ремонт і обслуговування;
- Додаткові операційні витрати

Класифікація методів оцінки інвестиційних стратегій

МЕТОДИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Методи дисконтування грошових потоків

- Чиста теперішня вартість проекту;
- Внутрішня норма прибутковості

Методи, що не враховують вартість грошей у часі

- Період окупності;
- Облікова норма прибутковості

Варіанти інвестиційної стратегії

- *“Сам собі голова”* - ця стратегія орієнтує керівництво підприємства на використання власних фінансових ресурсів для проведення інвестиційних заходів по поширенню своєї діяльності. Така стратегія забезпечує високу надійність, але низьку ефективність функціонування підприємства. Використовується середніми та крупними вузькоспеціалізованими підприємствами.
- *“Консорціум”* - з метою мінімізації ризику від інвестиційного проекту, та вирішення проблем фінансування підприємство включається в один або декілька інвестиційних проектів разом з іншими учасниками. В якості партнерів можуть виступати інвестиційні фонди та підприємства, що пов'язані кредитними лініями з банківським капіталом.
- *“Пошук нагороди”* - ця стратегія характерна для підприємств, що мають в своєму розпорядженні значні кошти і є високоліквідними Це організації аналізатори та проспектори. Такі підприємства постійно ведуть пошук інвестиційних проектів. Така стратегія характерна також для малих та середніх підприємств, що відрізняються високою мобільністю. Вона характеризується підвищеним ризиком, перевага надається *“швидким”* проектам і потребує кредитного фінансування або розширення акціонерного капіталу.

Варіанти інвестиційної стратегії

- *“Піраміда”* – ця стратегія передбачає використання всіх можливих джерел фінансування для формування перспективної інвестиційної програми. Вона використовується підприємствами, що намагаються бути монополістами на своєму сегменті ринку. Застосування цієї стратегії ефективно при наявності значного стартового капіталу.
- *“Все для вас”* – це стратегія руху за тим чи іншим великомасштабним і стабільним покупцем продукції підприємства. Досить часто здійснення цієї стратегії пов’язане з розвитком інтегральної інтеграції і призводить до виникнення торгово-промислових корпорацій.
- *“Черепашка”* – це стратегія, що передбачає захист інвестицій різними страховими компаніями, перехресними фінансовими зобов’язаннями та договорами про розподіл ризику. Вона здійснюється підприємством в умовах різноманітної кооперації з іншими підприємствами, фінансовими структурами і т.п.
- *“Змія”* – це стратегія одного інвестиційного проекту, що реалізується переважно через пакет двосторонніх погоджень або договорів на окремий, конкретний інвестиційний проект. Кожна з угод укладається згідно з міркуваннями щодо отримання максимального короткотермінового ефекту зі страховим полісом на випадок невдачі.

4. Інноваційна стратегія

- **Інноваційна стратегія** – це проект (модель) проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції.

До таких компонентів можна віднести:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої);
- поведінка організації на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій);
- управління ресурсами організації (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);
- поведінка організації на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових потоків);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби відношень з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління організацією (застосування нових технологій менеджменту)

процес вибору функціональних інноваційних стратегій, який можна використовувати різними організаціями та відносно різних інноваційних об'єктів передбачає послідовну реалізацію таких основних етапів:

- тестування інноваційних корпоративних стратегій, тобто стратегій, які базуються на інноваціях ;
- відбір інноваційних продуктів;
- формування типів функціональних інноваційних стратегій;
- розробка конкретних інноваційних проектів реалізації стратегій.

Класифікації інноваційних стратегій за К.Фріманом

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація на продукт-лідер на ринку, що не потребує високих витрат на наукові дослідження	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей на ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні наукові дослідження	Успіх можливий за умов високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку – швидка втрата монопольних переваг

Класифікації інноваційних стратегій за К.Фріманом

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємства, нерідко – залежних від великих
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідируванням

5. Соціальна (кадрова) стратегія

Визначається наступними напрямками:

- визначення фактичних та потенційних можливостей персоналу основних підрозділів, в яких необхідно провести зміни для реалізації стратегій;
- розробки програми перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- застосування системи мотиваційних заходів та оцінки роботи персоналу

- Реалізація цих напрямів формування функціональної кадрової стратегії залежить від *стратегічного типу організації та її маркетингової інноваційної активності.*

Варіанти К С

- Кадрова стратегія для організацій захисників базується на стабілізації кадрів за рахунок їх переміщення та пристосування до необхідних змін;
- Основою формування кадрової стратегії організацій-аналізаторів є звільнення працівників, які не можуть вирішувати нові задачі, набір нових спеціалістів і використання потенціалу тих фахівців організації, що здатні виконувати нові обов'язки;
- Основою формування функціональної кадрової стратегії організацій-проспекторів є постійний розвиток потенціалу існуючого персоналу за рахунок спеціальної перепідготовки та частотої зміни інноваційних проектів

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

- Важливою складовою функціональної кадрової стратегії є зацікавленість всіх категорій працівників в розробці та реалізації корпоративних та функціональних стратегій. Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, то у мотиваційній системі повинні передбачатися певні ***орієнтовні стимули.***

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

- внутрішні мотиви, що утворюються в результаті особистих характеристик конкретної особи (ВМ);
- зовнішні позитивні мотиви, що викликають позитивну реакцію та спонукання до праці (ЗПМ);
- зовнішні негативні мотиви, що базуються на примусі до праці (ЗНМ).

Варіативність моделей стимулювання, що можуть використовуватися в стратегічному управлінні

Моделі мотивації	Системи мотивації, що можуть використовуватися	Цілі діяльності підприємства
1. Модель сполучення внутрішніх мотивів, спонукання та примусу до праці	[ВМ]U[ЗПМ] U[ЗНМ]	Фірми, цілі діяльності яких пов'язані з розширенням діяльності, але організації не вистачає коштів, щоб використовувати тільки [ВМ] та [ЗПМ].
2. Модель спонукання до праці	[ЗНМ]	Фірми, що не орієнтуються на довгострокове використання персоналу, орієнтуються в своїй діяльності на економію фінансових ресурсів, максимально ефективно використання трудових ресурсів без зайвих витрат

Варіативність моделей стимулювання, що можуть використовуватися в стратегічному управлінні

<p>3. Модель сполучення спонукання та примусу до праці</p>	<p>[ЗПМ]U[ЗНМ]</p>	<p>Фірми не вивчають тенденції розвитку соціального фактору організації, всі заходи по стимулюванню направлені тільки на максимальне використання вже існуючого персоналу</p>
<p>4. Модель сполучення внутрішніх мотивів та спонукання до праці</p>	<p>[ВМ]U [ЗПМ]</p>	<p>Фірми, що працюють на перспективу, персонал сприймають як головний ресурс, що потрібно розвивати та підтримувати.</p>
<p>5. Модель сполучення внутрішніх мотивів та примусу до праці</p>	<p>[ВМ]U[ЗНМ]</p>	<p>Персонал вивчають, але формують його тільки з тих претендентів, що мають обмежені можливості реалізації своїх внутрішніх мотивів і змушені погоджуватися на умови організації.</p>

- За соціальними дослідженнями найбільш висока якість праці можлива за умов використання такої стимулюючої моделі:
 $[VM] > [ЗПМ] > [ЗНМ]$; та найнижчий рівень якості праці в виробничому процесі за умов використання моделі:
 $[VM] < [ЗПМ] < [ЗНМ]$.