

Р. О. Мірошник, І. Є. Семін  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ

© Мірошник Р. О., Семін І. Є., 2014

Розглянуто варіанти стратегій іноземного інвестора з приходом на вітчизняне промислове підприємство. Проаналізовано функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. Визначено особливості функціональних стратегій залежно від вибраної іноземним інвестором корпоративної стратегії підприємства у таких сферах: виробництво, фінанси, управління персоналом, маркетинг, логістика, інновації. Наведено порівняльну характеристику стратегічних рішень у функціональних стратегіях з урахуванням вибору варіанта корпоративної стратегії іноземним інвестором.

**Ключові слова:** стратегія, інвестор, виробництво, фінанси, маркетинг, логістика, управління персоналом, інновації.

## FUNCTIONAL STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE WITH FOREIGN CAPITAL

© Miroshnyk R. O., Semin I. Y., 2014

Strategies of foreign investor on domestic industrial enterprise are considered. Functional strategies of industrial enterprises with foreign capital are analyzed. The features of functional strategies which depend of the chosen by foreign investor corporate strategy of the industrial enterprise are determined. The functional strategies of foreign investor on the industrial enterprise are implemented in the following areas: manufacturing, finance, HR, marketing, logistics, innovation. The comparative characteristics of strategic decisions in the functional strategies according to corporate strategy of foreign investor on industrial enterprise are presented.

**Key words:** strategy, investor, production, finance, marketing, logistic, management of human resources, innovations.

**Постановка проблеми.** Сьогодні на вітчизняному ринку є велика кількість іноземних інвесторів, що здійснюють капіталовкладення у вітчизняні суб'єкти господарювання. Європейський вектор розвитку економіки України сприятиме збільшенню обсягів іноземних інвестицій у вітчизняну промисловість, зростанню кількості іноземних гравців на вітчизняному ринку. Все більшої актуальності набуває питання вибору корпоративної стратегії іноземним інвестором для вітчизняного промислового підприємства, розроблення стратегічних рішень у функціональних сферах залежно від вибраного напрямку функціонування суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням стратегічного управління підприємством, зокрема функціональних стратегій підприємств, приділяє увагу велика кількість

науковців, як закордонних, так і вітчизняних. Серед них: І. Ансофф, Г. Мінцберг, О. С. Віханський, Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Кіндрацька, Н. І. Чухрай, З. Є. Шершньова, О. В. Григораш, Н. А. Хрущ, І. Л. Решетнікова та ін. Основну увагу вчені зосередили на особливостях функціональних стратегій підприємства, однак поза увагою залишається врахування впливу іноземного інвестора на процес стратегічного управління вітчизняним суб'єктом господарювання.

**Мета статті.** Дослідити стратегічні рішення іноземного інвестора у функціональних сферах діяльності вітчизняного промислового підприємства залежно від сценарію розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Прихід іноземного інвестора на вітчизняний ринок промисловості передбачає зміни у діяльності суб'єктів господарювання, що стають об'єктами інвестування. Незважаючи на те, чи інвестор купує підприємство цілком, чи лише частину акцій, господарська діяльність цього суб'єкта трансформуватиметься залежно від мети інвестування. Зміни стосуватимуться передусім способів і методів ведення бізнесу, стилю керівництва, рішень у виробничій сфері, маркетингу, логістиці тощо. Крім того, інвестор повинен враховувати реалії ведення господарської діяльності на вітчизняному ринку, культуру та традиції, особливості регіону, в якому розміщена організація. Відповідно, ці фактори будуть впливати на реалізацію механізму стратегічного управління промисловим підприємством. Для успішного функціонування суб'єкта господарювання важливі чітка координація дій та субординація стратегій, зокрема: корпоративна стратегія розробляється відповідно до сформованої місії підприємства, ділові стратегії або, інакше кажучи, бізнес-стратегії, окремих напрямів чи підрозділів, відповідатимуть корпоративній стратегії, функціональні стратегії підпорядковуватимуться бізнес-стратегіями, а на завершальному рівні – реалізовуватимуться операційні стратегії.

Залежно від ступеня інтеграції у процес стратегічного управління вітчизняним промисловим підприємством іноземний інвестор може розробляти:

- корпоративну стратегію підприємства – низький ступінь інтеграції;
- корпоративну та ділову стратегію підприємства – середній ступінь інтеграції;
- корпоративну, ділову, функціональні та операційні стратегії – високий ступінь інтеграції.

Можливий варіант, коли інвестор не бере безпосередньої участі в управлінні підприємством, а лише здійснює інвестиції з метою отримання фінансової вигоди.

У сучасних економічних умовах найчастіше спостерігається купівля іноземними інвесторами контрольного пакета акцій або усього підприємства, що свідчить про високий ступінь зацікавленості у здійсненні управління діяльністю вибраного суб'єкта господарювання. З метою проведення ефективної виробничо-господарської діяльності інвестор розробляє комплекс стратегічних рішень, що охоплюють усі рівні стратегій, починаючи від корпоративної та завершуючи операційними.

Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Функціональні стратегії являють собою вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області.

Операційна стратегія синтезована з виробничої, маркетингової, кадрової, інноваційної та фінансової стратегій, виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою операційного процесу й виробничої інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розроблення операційного процесу полягає у виборі придатної техніки та технології, складанні графіка виробництва, організації процесу праці та технічного контролю якості, визначенні обсягів товарно-матеріальних запасів тощо. Рішення, пов'язані з інфраструктурою виробництва, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості продукції, структури оплати праці й організації операційної функції підприємства.

Стратегічні рішення у функціональних сферах відповідно до вибраної корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземними інвестиціями впроваджуватимуться у сферах маркетингу, логістики, фінансів, управління персоналом, виробництва, інновацій. Всі ці рішення є рівнозначно важливими та взаємодоповнювальними, тому не можна виділяти сферу, що домінує, а розглядати їх потрібно лише з позиції рівності.

Досліджуючи стратегічні рішення у функціональних сферах діяльності промислового підприємства, необхідно враховувати той факт, що потенційний інвестор може вибрати одну із трьох стратегій розвитку подій щодо об'єкта інвестицій:

- стратегія зростання (розвитку) – за такого варіанта розвитку інвестор поводить себе раціонально, намагається організувати діяльність підприємства ефективно з метою окупності інвестицій. У разі використання цієї стратегії найчастіше спостерігається поглинання вітчизняного промислового підприємства іноземним. Внаслідок цього здійснюється ребрендинг, налагоджується виробництво продукції іноземного бренду чи торгової марки, відбувається переорієнтація бізнес-процесів під вимоги іноземного товаровиробника;

- стратегія стабілізації (обмеженого зростання) – інвестор не вносить суттєвих змін у господарську діяльність вітчизняного промислового підприємства, стратегія залишається такою, як у попереднього власника. Основна мета інвестора – отримання прибутку від інвестування у розвиток та модернізацію українського підприємства без істотної зміни бренду. Прикладом такої корпоративної стратегії є стратегія диверсифікації;

- стратегія виживання (скорочення) – мета інвестора – зменшити масштаби діяльності підприємства аж до можливого закриття через банкрутство. Прикладом такого сценарію подій є придбання вітчизняного суб'єкта господарювання з метою ліквідації потенційно небезпечного конкурента.

Аналізуючи вітчизняний ринок, можна зробити висновок, що найчастіше іноземні інвестори використовують стратегію стабілізації. Оскільки це найбезпечніший шлях до швидкого отримання економічного ефекту від вкладених інвестицій. Використання стратегії зростання вимагає значних ресурсів та зусиль, перш ніж буде досягнуто бажаного економічного ефекту та окупності інвестицій. Розробляючи систему стратегічних рішень для цієї стратегії підприємства, необхідно врахувати такі чинники, як специфіка вітчизняного ринку (вітчизняне законодавство, традиції та культура, ментальність населення), іноземний інструментарій господарювання (способи та методи ведення бізнесу, національні традиції інвестора тощо). Отже, в корпоративній стратегії, а також підпорядкованих їй діловій, функціональній та операційній стратегії поєднується закордонний і вітчизняний досвід та інструментарій господарювання. Стратегічні управлінські рішення мають бути чіткими, раціональними та ефективними у таких сферах: маркетинг, логістика, управління персоналом, фінанси, виробництво, інновації.

Характеристику стратегічних рішень функціональних стратегій вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом залежно від вибраної інвестором корпоративної стратегії наведено у таблиці.

#### **Характеристика стратегічних рішень функціональних стратегій промислового підприємства з іноземним капіталом**

	Стратегія зростання (розвитку)	Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	Стратегія виживання (скорочення)
1	2	3	4
Виробництво	Модернізація виробничих потужностей з метою можливого їх використання для виробництва продукції інвестора, впровадження технології виробництва, яку використовує іноземний інвестор, використання іноземної сировини, запровадження світових стандартів якості продукції, оптимізація використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів тощо.	Раціональне використання наявних виробничих потужностей, оновлення техніки та технології виробництва, оптимізація використання ресурсів та виробничих процесів тощо.	Скорочення обсягів виробництва товарів, зменшення фінансування виробничої діяльності промислового підприємства.

1	2	3	4
Фінанси	Використання іноземних інвестицій для фінансування виробництва як продукції вітчизняного виробництва, так і іноземного, перерозподіл прибутку та фінансових ресурсів між продукцією, що виготовляється після приходу іноземного інвестора, використання нових можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів, запровадження міжнародних стандартів ведення фінансової звітності тощо.	Оновлення джерел фінансування вітчизняного підприємства, залучення додаткових інвестицій, удосконалення системи управління витратами тощо.	Поступове зменшення інвестицій у вітчизняне промислове підприємство.
Управління персоналом	Підбір та наймання кваліфікованих кадрів, проведення курсів підвищення кваліфікації вітчизняних працівників, надання соціального пакета, покращення умов праці персоналу тощо.	Навчання наявних на підприємстві працівників, удосконалення системи мотивації праці, покращення умов праці робітників тощо.	Скорочення чисельності працівників підприємства, відсутність витрат на розвиток та навчання персоналу, погіршення мотивації праці, зменшення фінансування соціальної сфери тощо.
Маркетинг	Ребрендинг, популяризація брэнда інвестора поряд із вітчизняним, оновлення товарного асортименту, налагодження збуту продукції іноземного виробника, розширення контингенту споживачів як на вітчизняному, так і на закордонному ринках, формування позитивного іміджу та ділової репутації підприємства, випуск нових торгових марок на ринок тощо.	Оптимізація цінової політики, розвиток вітчизняного брэнда, популяризація вітчизняного підприємства серед споживачів, проведення рекламних заходів, спонсорства тощо.	Скорочення обсягів рекламних заходів, відсутність PR-заходів, акцій з просування товару, відсутність заходів з розвитку брэнда, мінімізація фінансових ресурсів на проведення маркетингових заходів, звуження товарного асортименту
Логістика	Розвиток складського господарства, ефективне управління запасами, налагодження транспортно-складської інфраструктури, підвищення якості та рівня логістичного обслуговування.	Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, удосконалення системи управління запасами тощо.	Поступове скорочення логістичних заходів, неефективне використання транспортно-складської інфраструктури тощо.
Інновації	Розробка та активне впровадження на підприємстві маркетингових, технологічних, організаційних, управлінських інновацій, пошук нових джерел сировини тощо.	Поступове впровадження у діяльність підприємства інноваційних розробок та проєктів.	Діяльність вітчизняного підприємства без впровадження інновацій

Однією з найвагоміших причин залучення іноземного інвестора на вітчизняні промислові підприємства є застарілі виробничі потужності та технології, тому першочергові рішення інвестора повинні стосуватись оновлення методів та способів виробництва, впровадження в дію нової техніки та технології, скорочення нерациональних та розширення нових виробничих площ, формування номенклатури та асортименту продукції, розрахунок кошторису витрат, організація трудових процесів тощо.

Фінансова стратегія спрямована на розподіл фінансових ресурсів на підприємстві, обслуговування виробництва, рух грошових коштів між організацією та споживачами, постачальниками, державними органами та іншими контрагентами ринку. Перевагою інвестора над вітчизняними власниками є доступність кредитів, оскільки зарубіжні ставки за кредитами значно дешевші від вітчизняних, є вільні кошти для інвестування у модернізацію та розвиток виробничої та інноваційної діяльності вітчизняного суб'єкта господарювання.

Кадрова стратегія інвестора полягатиме у формуванні команди, що зможе виконати поставлені завдання. Нерационально здійснювати набір усього персоналу з-за кордону, оскільки здебільшого це економічно недоцільно, за винятком вищого керівництва, низки вузькокваліфікованих працівників

тощо. Відповідно значну частку працівників (робітників, службовців, спеціалістів, керівників) набиратимуть на місцевому ринку праці. Кадрова стратегія інвестора полягатиме в наборі персоналі, у випадку його наявності – переатестації чи перенавчанні, змінах в організаційній структурі, внутрішніх переміщеннях у межах підприємства тощо. Важливим є розроблення системи морального та матеріального стимулювання, соціального та медичного страхування тощо. Особливостями функціонування вітчизняного підприємства з іноземним інвестором є співвідношення різних культурних особливостей та ментальностей іноземного топ-менеджменту та вітчизняних працівників. Тому стратегічні рішення у цій сфері будуть спрямовані на турботу про своїх працівників, покращення умов праці, підтримку усталених та запровадження нових корпоративних традицій з метою посилення корпоративного духу працівників організації тощо. Однак можливе також запровадження заходів щодо посилення дисципліни, системи штрафів для запобігання її порушенню.

Маркетингова стратегія надзвичайно важлива для успішної діяльності будь-якого підприємства. Правильно розроблені та впроваджені маркетингові заходи дадуть змогу збільшити частку ринку суб'єкта господарювання, привернути увагу споживачів до його продукції тощо. Велику увагу підприємство з іноземними інвестиціями у функціональній сфері маркетингу повинно звернути на просування іноземного бренда на базі придбаного вітчизняного підприємства чи продовження розвитку бренда підприємства, в яке інвестують кошти. Важливим буде розвиток торгової марки продукції, формування позитивного іміджу та ділової репутації, налагодження взаємозв'язків з наявними та новими споживачами, розширення ринку збуту. Важливим є формування такого маркетингового ресурсу, як споживачі продукції, оптові та роздрібні посередники, які створюють канали збуту, добре орієнтуються на ринках збуту продукції, мають досвід роботи у сфері маркетингу, надають підприємству інформацію про стан ринку, потреби споживачів тощо. Зауважимо, що для інвесторів важлива соціальна відповідальність перед суспільством у форматі підтримки соціально-культурного життя регіону, фінансування різноманітних громадських акцій та заходів, співпраця з громадськими організаціями тощо.

Логістична стратегія передбачатиме перегляд логістичних процесів на підприємстві для економії коштів, зокрема оптимізації потребуватиме постачання сировини, матеріалів, комплектуючих з метою зменшення часу на постачання, вибір найкоротшого маршруту поставки, а також мінімізації простоїв матеріалів на складах. Важливе значення має співпраця з підприємствами-постачальниками, які займаються виробництвом сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих та продають їх промислового підприємству. До них також зараховуватимемо роздрібних та оптових посередників, які також реалізують підприємству необхідні сировину та матеріали. У такому разі підприємство отримуватиме необхідні оборотні засоби в обмін на грошові кошти, відбуватиметься обмін інформацією тощо. Прикладом успішних функціональних рішень у логістиці є організація перевезення працівників, з формуванням власної автобусної колони тощо.

Інноваційна стратегія підприємства характеризується комплексом стратегічних рішень, спрямованих на оновлення підприємства, досягнення ним конкурентних переваг. Серед головних особливостей такої стратегії слід відзначити: специфіку методів ринкових досліджень, що передують розробленню нововведень (новацій); збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності; різке збільшення обсягів інформації, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості й загрози, що з'являються на ринку; багатоваріантний характер прогнозів; оцінку здатності підприємства сприймати інновації; детальний аналіз чинників ризику й оцінку їхнього впливу; ретельний вибір методів і джерел фінансування інновацій, зокрема детальний аналіз альтернативних варіантів; тісне ув'язування цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення; високу мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації стосовно змін умов зовнішнього і внутрішнього середовищ господарювання; необхідність оцінки інноваційної стратегії за комплексом різних

показників. Прихід іноземного інвестора на вітчизняне промислове підприємство змінює ставлення до науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Відтепер підприємство, для того щоб бути успішним, активно проводитиме різноманітні дослідження з метою покращення як власне продукції, так і усіх виробничих процесів. Важливе значення має співпраця із різноманітними науково-дослідними організаціями, як вітчизняними, так і зарубіжними. Суб'єктами цієї сфери є науково-дослідні інститути, проектні інститути, спеціалізовані дослідницькі установи, певною мірою вищі навчальні заклади, що займаються науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами. До організацій цієї сфери промислове підприємство може звернутись у випадку, коли бажає оновити асортимент та номенклатуру продукції, створити нові види продукції, покращити певні зразки за рахунок зміни технічних чи експлуатаційних характеристик, зміни дизайну тощо. Варіантів співпраці між промисловим підприємством та науково-дослідними установами може бути багато: від виконання певного проекту на замовлення до інтегрування спільних зусиль, результатом якого буде створення та розвиток інтелектуального капіталу, формування спільної науково-дослідної лабораторії, патентування результатів винахідницької діяльності тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Провівши дослідження функціональних стратегій промислового підприємства з іноземними інвестиціями, можна стверджувати, що їх якість та призначення прямо пропорційно залежать від корпоративної стратегії, яку вибрав інвестор. Від того, який варіант розвитку вибере потенційний інвестор, залежатиме широта та якість прийнятих стратегічних рішень у функціональних сферах промислового підприємства, їх трудомісткість та взаємодія зі стратегіями як вищого, так і нижчого рангу. За логікою здорового глузду іноземний інвестор вибере стратегію зростання, оскільки він націлений на ефективний розвиток та раціональне використання наявних виробничих потужностей та активів промислового підприємства. В перспективі подальших досліджень виникає потреба розроблення ефективного механізму реалізації стратегічних рішень у функціональних сферах за умов прийняття стратегії зростання. Саме тут необхідно врахувати широту та глибину ухвалених рішень, їх взаємодію та ефективність.

*1. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–33. 2. Інтеграційні стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advantier.ua/articles.php?articlesid=17>. 3. Григораши О. В. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств / О. В. Григораши // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 3 (46). – Ч. 2. – С. 50–55. 4. Хруц Н. А. Розробка фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємствами / Н. А. Хруц, О. С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 5. – Т. 1. – С. 203–207.*