

УДК 005.21:339.17

С. Б. Алексєєв,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ЕЛЕМЕНТІВ ВНУТРІШНЬОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

S. B. Alekseev,

C. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of department of economy of enterprise,  
Donetsk national university of economy and trade named after Michael Tugan-Baranovsky, Donetsk

### MECHANISM OF THE FORMING A FUNCTIONAL STRATEGIES OF ELEMENTS OF INTERNAL STRATEGIC POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISE

*В статті на підставі аналізу сучасних підходів до визначення поняття «функціональна стратегія» в економічній літературі з питань стратегічного менеджменту запропоновано авторське визначення даної дефініції, визначені вимоги до функціональних стратегій з позицій концепції управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства, з'ясована відповідність функціональних стратегій та елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. В статті запропонований механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства, наукову платформу якого створюють теорія стратегічного управління підприємством, концепція стратегічного планування та концепція управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства, а науково-методичною базою виступають загальнонаукові системний та функціональний підходи, а також потенціальний підхід до формування стратегічних альтернатив. Відсутність конкретних науково-методичних підходів до формування функціональних стратегій в теорії стратегічного менеджменту обумовила запропоновання потенціально-функціонального науково-методичного підходу до формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу.*

*In the article on the base of analysis of economic literature on questions of strategic management to modern approaches to the determination of concept of functional strategy the author's interpretation of this definition is offered, a demands to functional strategies with the position of conception of management of strategic potential of trade enterprise are determined, conformity between functional strategies and elements of external strategic potential of enterprise is agreed. In the article the mechanism of the forming a functional strategies of elements of internal strategic potential of trade enterprise the scientific platform of which the theory of strategic enterprise management, the concept of strategic planning and the concept of strategic potential of enterprise management is created, common system and functional approach and so potential approach to forming the strategic alternatives are an scientific and methodical base, is offered. Absence of specific scientific methodical approaches to forming the functional strategies in the theory of management stipulates the proposition potentially functional scientifically methodical approach to forming the functional strategies of the elements of internal strategic potential.*

**Ключові слова:** функціональна стратегія, внутрішній стратегічний потенціал, формування, торговельне підприємство, механізм, науковий підхід.

**Keywords:** functional strategy, internal strategic potential, development, trade enterprise, mechanism, scientific approach.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України у теперішній час характеризується підвищенням конкуренції, значним ступенем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища торговельних підприємств, що обумовлює необхідність впровадження стратегічного управління в їх діяльність. Одним з головних елементів стратегічного планування є розробка функціональних стратегій, які повинні забезпечити формування і ефективне використання внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Однак, на теперішній час в економічній літературі остаточно не визначені поняття та класифікація функціональних стратегій, їх зв'язок з елементами внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, не розроблений механізм формування елементів внутрішнього стратегічного потенціалу на підставі функціональних стратегій, що обумовлює актуальність проведення досліджень у даному напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стратегічного управління, стратегічного планування і розробки функціональних стратегій на

підприємстві присвячено науковій праці великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких, як І. Ансофф [1], Є.І Березовська [2], В.Л. Дикань [3], Н.Н. Жиліна [4], А. Карпов [5], А.В. Курликова [6], А.Ю. Нестеров [7], А.К. Оксамитний [8], Є Пузов [9], А.А. Томпсон та Дж. Стрікленд [10]. В своїх працях автори пропонують різні підходи до визначення поняття, класифікації та методів розробки функціональних стратегій підприємства, але сьогодні жоден з авторів не пропонує механізму формування внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства на підставі функціональних стратегій і не з'ясовує відповідність функціональних стратегій та елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

**Ціллю статті** є запропонування на підставі аналізу сучасної економічної літератури авторського визначення функціональної стратегії, визначення вимог до функціональних стратегій, з'ясування відповідності функціональних стратегій та елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, запропонування механізму формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства та потенціально-функціонального науково-методичного підходу до формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Виходячи із логіки стратегічного планування та планування стратегічного потенціалу підприємства, для функціонального забезпечення використання зовнішнього стратегічного потенціалу (ЗСП) підприємство для реалізації функціональних цілей елементів внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) розробляє функціональні стратегії елементів внутрішнього стратегічного потенціалу. Таким чином, підставою для формування внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства повинні виступати функціональні стратегії елементів внутрішнього стратегічного потенціалу, що підприємство розробляє для реалізації стратегій забезпечення елементів зовнішнього стратегічного потенціалу.

Відносно поняття «функціональна стратегія» більшість авторів дотримується приблизно однакової позиції і вважає, що оскільки будь-яке підприємство є складною функціональною системою, то його загальну або ділову стратегію деталізують за допомогою функціональних стратегій [2]; функціональні стратегії визначають залежність між функціями підприємства та змінами зовнішнього середовища [8, с.127] і відображають конкретні шляхи досягнення цілей, що стоять перед його підрозділами.

При цьому деякі автори визначають, що метою розробки функціональних стратегій є саме створення високоефективного функціонального потенціалу, який забезпечить керованість стратегічних змін, а функціональні стратегії – це основні напрямки розвитку як зовнішньої позиції підприємства, так і його внутрішніх можливостей [1, с.281]. Не менш суттєвим на думку Н.Н. Жиліна, С.В. Баркалова, А.В. Смірнова є комплексність та важливість етапу формування функціональних стратегій, оскільки відсутність або недостатня розробленість будь – якої із функціональних стратегій призводить до невиконання корпоративної або ділової стратегії підприємства взагалі [4].

В цілому, резюмуючи думки авторів стосовно трактування дефініції «функціональна стратегія підприємства» та враховуючи основні положення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства, доцільно запропонувати наступне визначення: функціональні стратегії елементів внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) – це комплекс заходів і довгострокових планів формування кожного елемента ВСП, спрямованих на ефективну реалізацію загальних стратегій елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП та загальної стратегії розвитку торговельного підприємства.

Щодо класифікації функціональних стратегій, то її аналіз в пропозиціях авторів сучасної економічної літератури дозволяє стверджувати, що як і стосовно сутності функціональних стратегій, автори теж дотримуються приблизно однакових думок. Всі без виключення досліджені автори пропонують виділяти у якості функціональних стратегій виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову стратегії, деякі автори додають інноваційну стратегію, стратегію НДДКР, антикризову стратегію [2, 7], стратегію організаційних змін, соціальну стратегію [4, с.91], екологічну стратегію, стратегію управління.

Але оскільки згідно запропонованому визначенню під функціональними стратегіями концепція управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства розуміє стратегії формування елементів внутрішнього стратегічного потенціалу ВСП, які забезпечують функціональне використання елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП, то і класифікувати функціональні стратегії доцільно згідно концептуальної моделі формування внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства ВСП.

Потенціальний підхід і концепція управління стратегічним потенціалом висувають до функціональних стратегій наступні вимоги:

- функціональні стратегії повинні забезпечити використання елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП;
- функціональні стратегії повинні забезпечити виконання стратегій забезпечення елементів ЗСП, загальних стратегій елементів ЗСП та головної стратегії торговельного підприємства;
- функціональні стратегії повинні стати підставою для формування внутрішнього стратегічного потенціалу;
- функціональні стратегії повинні чітко відповідати елементам концептуальної моделі формування ВСП, як показано на рисунку 1.

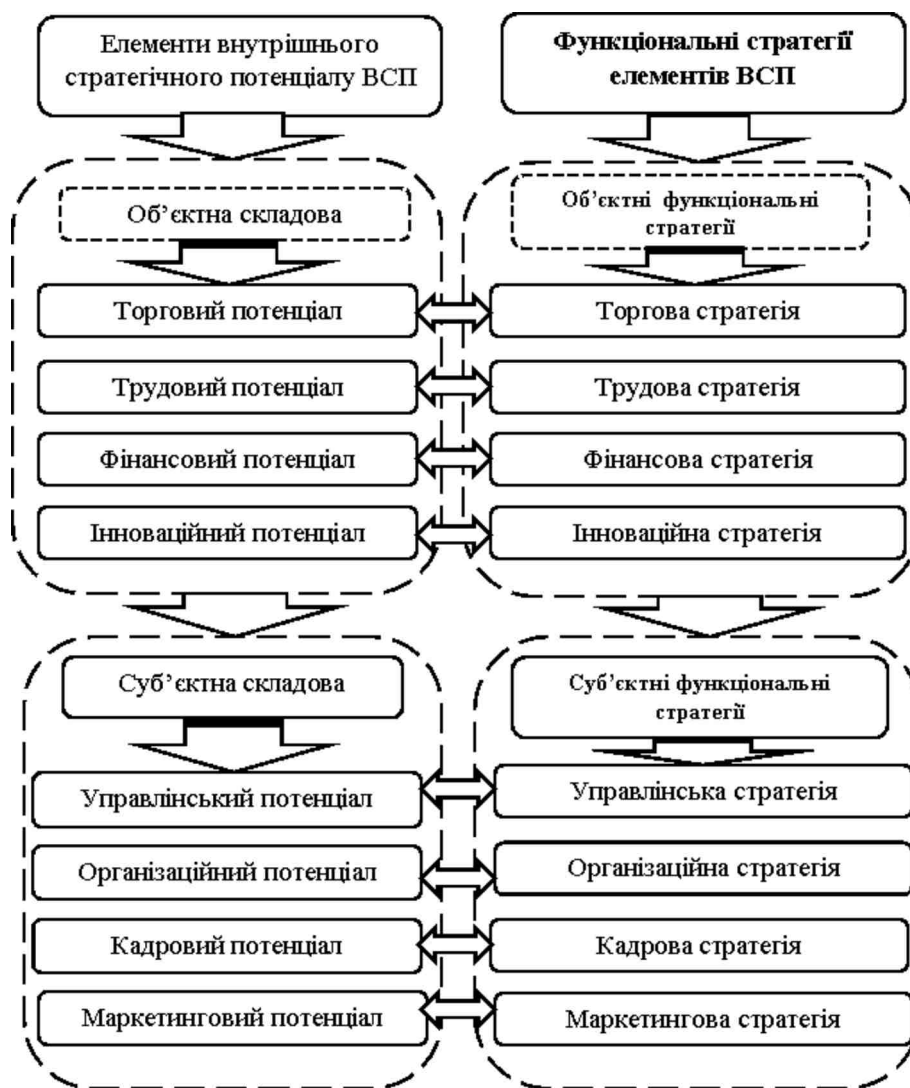


Рис. 1. Відповідність функціональних стратегій елементів ВСП концептуальній моделі формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства (авторська розробка)

Механізм формування функціональних стратегій елементів ВСП на підставі потенціального науково-методичного підходу представлений на рисунку 2.

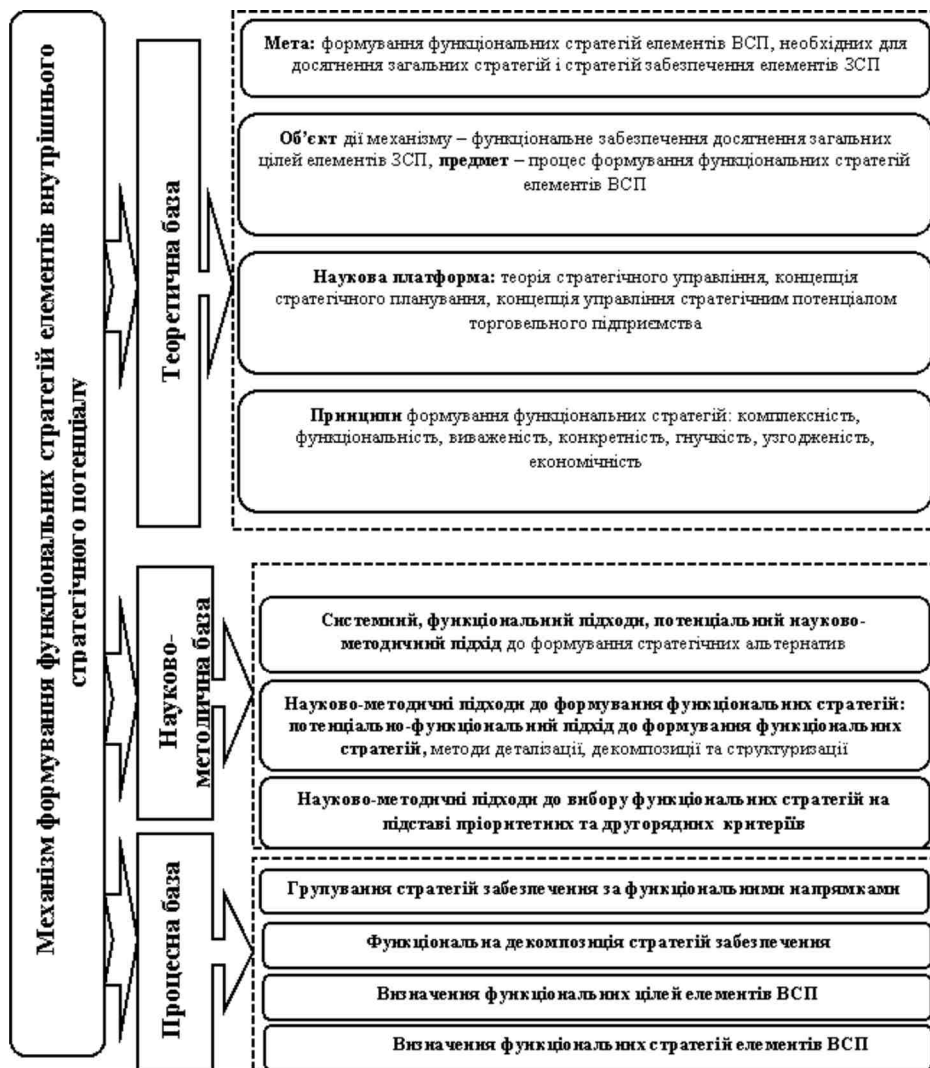


Рис. 2. Механізм формування функціональних стратегій елементів ВСП  
(авторська розробка)

Як видно з рисунка, метою механізму є формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу ВСП, необхідних для досягнення загальних стратегій і стратегій забезпечення елементів ЗСП.

Об'єктом дії механізму є функціональне забезпечення досягнення загальних цілей елементів ЗСП, предметом – процес формування функціональних стратегій елементів ВСП.

Як і при формуванні стратегічних альтернатив наукову платформу механізму формування функціональних стратегій елементів ВСП створюють теорія стратегічного управління підприємством, концепція стратегічного планування, запропонована концепція управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства.

До принципів формування функціональних стратегій елементів ВСП слід віднести комплексність, функціональність, виваженість, конкретність, гнучкість, узгодженість, економічність (Табл. 1).

Таблиця 1.

Принципи формування функціональних стратегій елементів ВСП (розроблено з використанням [7, с.93])

Назва принципу	Сутність принципу
Комплексність	Кожна функціональна стратегія повинна охоплювати всі аспекти стану об'єкту управління, на зміну параметрів якого вона спрямована
Функціональність	При формуванні функціональних стратегій підприємства необхідно передбачати всі функції управління об'єктом, необхідні для забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей.
Виваженість	Оскільки кожна функціональна стратегія передбачає реалізацію значної кількості локальних цілей, не слід витрачати час і ресурси на досягнення всіх локальних цілей одночасно. Деякі можуть бути несуттєві на конкретний момент, тому слід використовувати ранжування за їх значимістю.
Конкретність	Кожна функціональна стратегія повинна передбачати розробку конкретних заходів, що забезпечують її реалізацію
Гнучкість	Кожна функціональна стратегія повинна припускати можливість її швидкої зміни згідно змінам елементів ВСП

Узгодженість	Кожна функціональна стратегія розробляється на підставі загальних стратегій і стратегій забезпечення елементів ЗСП, а далі сама стає підставою для формування відповідного елемента ВСП
Економічність	Вигоди від реалізації кожної функціональної стратегії повинні перевищувати витрати на її реалізацію

Науково-методичну базу механізму формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу створюють загальнонаукові системний та функціональний підходи, а також потенціальний підхід до формування стратегічних альтернатив, який визначає місце і роль функціональних стратегій елементів ВСП як кінцевого елемента стратегічного планування на підставі зовнішнього стратегічного потенціалу, який у свою чергу, є підставою для формування внутрішнього стратегічного потенціалу.

Стосовно методичних підходів до формування функціональних стратегій автори сучасної економічної літератури з питань стратегічного планування дотримуються відносно схожих позицій і визначають, що функціональні стратегії, на відміну від корпоративної та ділових стратегій, формуються для мікросередовища підприємства, орієнтовані на короткострокові дії і створюють єдину систему, яка підпорядковує функціональні системи підприємства досягненню його стратегічних цілей [3]. Функціональні стратегії повинні представляти собою одночасно задокументовані цілі в функціональній галузі і систематизовані судження про засоби їх досягнення [5, с.76], а також підходи, необхідні дії та практичні кроки щодо забезпечення управління окремими підрозділами та функціями бізнесу.

Функціональні стратегії формуються на підставі функціональних орієнтирів [6, с.47] шляхом деталізації, декомпозиції і структуризації загальної стратегії і ділових стратегій підприємства по аналогії з декомпозицією і структуризацією стратегічних цілей. Функціональні стратегії розробляються функціональними підрозділами та службами підприємства, але передбачають три рівня стратегічних рішень: на рівні підприємства, на рівні стратегічної зони господарювання, на рівні функціонального підрозділу, що забезпечує реалізацію виділених принципів функціональності та узгодженості. При цьому стратегічний план підприємства передбачає інтеграцію функціональних стратегій [2], що забезпечує реалізацію принципу комплексності.

Як основні функції підприємства не змінюються незалежно від його розмірів, форми власності, напрямів господарської діяльності [8, с.127], так і функціональні стратегії, що розробляються, є типовими для будь-якого підприємства.

Але для того, щоб функціональна стратегія стала реальним інструментом управління, вона згідно принципам конкретності, виваженості та економічності повинна містити конкретний перелік заходів щодо досягнення функціональних цілей, терміни їх реалізації, оцінку бажаного ефекту та витрат на реалізацію розроблених заходів [9, с.23].

При розробці функціональних стратегій велике значення мають їх координація і відповідність друг другу [6, с.44], що передбачає використання системного підходу і формування системи узгоджених функціональних стратегій. Не менш важливим є узгодженість стратегій функціональних підрозділів, які повинні підпорядковувати власні цілі загальним стратегічним цілям підприємства і працювати як одне ціле [10, с.82], поєднуючи сформульовані принципи функціональності і узгодженості.

В цілому, автори також визначають, що в сучасній економічній літературі достатньо докладно висвітлені питання розробки загальної корпоративної стратегії та ділових бізнес-стратегій, при цьому функціональним стратегіям приділяється дуже мало уваги [7, с. 93], хоча саме функціональні стратегії формують комплекс заходів для реалізації загальної корпоративної стратегії. Як наслідок слід констатувати відсутність конкретних науково-методичних підходів до формування функціональних стратегій в літературі з питань стратегічного управління. Деякі автори надають процесу розробки функціональних стратегій навіть суб'єктивний характер і стверджують що функціональні стратегії повинні розроблятися керівниками функціональних підрозділів особисто [3,5,9], не вказуючи при цьому з використанням яких саме методичних підходів та інструментів.

Сформульовані принципи та вимоги до функціональних стратегій елементів ВСП та узагальнення наукових думок авторів з питань формування функціональних стратегій дозволяють лише визначити основні необхідні риси і детермінанти розробки функціональних стратегій елементів ВСП (Табл. 2).

Таблиця 2.

Необхідні риси і детермінанти розробки функціональних стратегій елементів ВСП (авторська розробка)

Принципи формування функціональних стратегій	Необхідні риси функціональних стратегій елементів ВСП	Детермінанти розробки функціональних стратегій елементів ВСП
Комплексність	функціональна багатоаспектність, систематизованість та інтегрованість	функціональні стратегії створюють єдину систему, що охоплює всі елементи ВСП
Функціональність	функціональна орієнтованість, функціональна підпорядкованість	функціональні стратегії визначають поточні цілі елементів внутрішнього стратегічного потенціалу та засоби їх досягнення
Виваженість	функціональне ранжування	функціональні стратегії мають ієрархію за значимістю для досягнення загальних цілей елементів ЗСП
Конкретність	функціональна формалізованість	функціональні стратегії формалізуються в систему конкретних заходів, кроків, дій
Гнучкість	функціональна змінність	функціональні стратегії передбачають можливість швидкої зміни відповідно до змін елементів ЗСП та ВСП
Узгодженість	функціональна узгодженість, координованість, відповідність друг другу	всі функціональні стратегії елементів ВСП скоординовані для досягнення загальних стратегій елементів ЗСП, не протидіють, а доповнюють одна одну
Економічність	функціональна економічна обґрунтованість	пріоритетом для розробки всіх функціональних стратегій є досягнення економічних вигод, що виражені у збільшенні торгового доходу за рахунок використання зовнішнього стратегічного потенціалу



Відсутність конкретних науково-методичних підходів до формування функціональних стратегій в теорії стратегічного менеджменту обумовлює необхідність запропонування потенціально-функціонального науково-методичного підходу до формування функціональних стратегій елементів ВСП (Рис. 3).

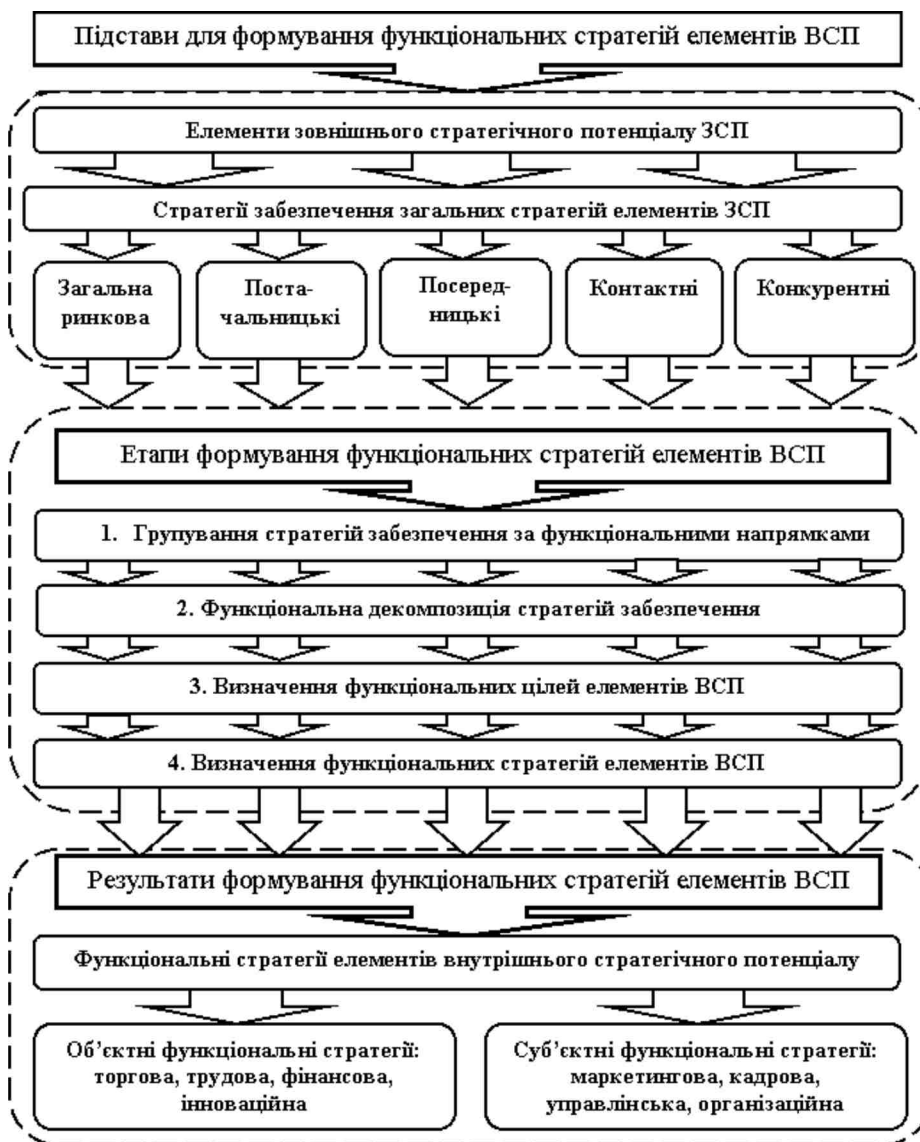


Рис. 3. Потенціально-функціональний підхід до формування функціональних стратегій елементів ВСП  
(авторська розробка)

Як видно з рисунка 3, запропонований потенціально-функціональний підхід до формування функціональних стратегій елементів ВСП заснований на потенціальному підході до формування стратегічних альтернатив. Підставою для розробки функціональних стратегій елементів ВСП виступають загальні стратегії елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП і стратегії їх забезпечення.

Потенціально-функціональний підхід до формування функціональних стратегій елементів ВСП створює процесну базу запропонованого механізму формування функціональних стратегій елементів ВСП (Рис.2) та визначає чотири етапи формування функціональних стратегій: групування стратегій забезпечення за функціональними напрямками, функціональну декомпозицію стратегій забезпечення, визначення функціональних цілей елементів ВСП та визначення функціональних стратегій елементів ВСП.

Результатами формування функціональних стратегій елементів ВСП повинні бути об'єктні та суб'єктні функціональні стратегії елементів ВСП, які чітко відповідають концептуальній моделі формування внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства як було показано на рисунку 1.

**Висновки.** Таким чином, в статі на підставі аналізу сучасної економічної літератури з питань стратегічного управління підприємством запропоноване авторське визначення функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) як комплексу заходів і довгострокових планів формування кожного елемента ВСП, спрямованих на ефективну реалізацію загальних стратегій елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП та загальної стратегії розвитку торговельного підприємства. Визначені вимоги до функціональних стратегій, серед яких з'ясована відповідність функціональних стратегій елементам внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Запропонований механізм формування функціональних стратегій елементів ВСП на підставі потенціального науково-методичного підходу, визначені принципи, необхідні риси і детермінанти розробки функціональних стратегій елементів ВСП. Відсутність конкретних науково-методичних підходів до формування функціональних стратегій в теорії стратегічного менеджменту обумовила необхідність запропонування наприкінці статті потенціально-функціонального науково-методичного підходу до формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Серед напрямків подальших досліджень слід виділити розробку методології визначення елементів ВСП, а саме – торгового, трудового, фінансового, інноваційного, управлінського, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів з використанням запропонованого потенціально-функціонального підходу.

**Література.**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф – СПб.: Питер, 1999.- 416с.
2. Березовская Е.И. Функциональные стратегии в условиях антикризисного управления: [Электронный ресурс] / Е.И. Березовская // Материалы II научно-практической конференции магистрантов «Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы» от 26 ноября 2010 г. – Режим доступа: [http://perspectives.utmn.ru/2010\\_10s/2.18.htm](http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm).
3. Дикань В.Л. Стратегическое управление: [Электронный ресурс] / В.Л. Дикань. – Режим доступа: [http://menedgment/strategichne\\_upravlinnya\\_-\\_dikan\\_vl/funktsionalni\\_strategiyi\\_vzayemozvyazok.htm](http://menedgment/strategichne_upravlinnya_-_dikan_vl/funktsionalni_strategiyi_vzayemozvyazok.htm).
4. Жилина Н.Н. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции / Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнов // Современные научные исследования и инновации. – Октябрь 2013. - № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>.
5. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации / А. Карпов // Управление компанией. – 2006. – №2. – С.71-84.
6. Курлыкова А.В. Разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании / А.В. Курлыкова // Вестник ОГУ. – 2012. – №8(144). – С.43-47.
7. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А.Ю. Нестеров // Российское предпринимательство. — 2011. — № 12 Вып. 2 (198). — С. 92-96.
8. Оксамитный А.К. Моделирование функциональных стратегий предприятия / А.К. Оксамитный // Вестник Оренбургского государственного университета, 2005. - №1. – С.127-129.
9. Пузов Е. Функциональные стратегии энергетической компании: декларация о намерениях или реальный инструмент управления? / Е. Пузов, Д. Жарков, З. Медведев // Энергорынок, 2008. – №5. – С. 23-28.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд: пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928с.

**References.**

1. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporative strategy], Piter, St.P.-burg, Russia.
2. Berezovskaja, E.I. (2010), "Functional strategies in the conditions of anti-crisis management", *Materialy II nauchno-prakticheskoj konferencii magistrantov «Teoreticheskie i prikladnye issledovanija social'no-jekonomicheskoj sistemy»*, available at: [http://perspectives.utmn.ru/2010\\_10s/2.18.htm](http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm).
3. Dikan' , V.L. "Strategic management", available at: [http://menedgment/strategichne\\_upravlinnya\\_-\\_dikan\\_vl/funktsionalni\\_strategiyi\\_vzayemozvyazok.htm](http://menedgment/strategichne_upravlinnya_-_dikan_vl/funktsionalni_strategiyi_vzayemozvyazok.htm).
4. Zhilina, N.N. Barkalova, S.V. and Smirnov, A.V. (2013), "Strategy of enterprise: essence, role, functions", *Sovremennye nauchnye issledovanija i innovacii*, available at: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>.
5. Karpov, A. (2006), "Strategy: from development to realization" *Upravlenie kompaniej*, vol. 2, pp. 71-84.
6. Kurlykova, A.V. (2012), "Development of the corporate strategy on the basis of functional reference-point of company", *Vestnik OGU*, vol. 8(144), pp. 43-47.
7. Nesterov, A.Ju. (2011), "Anti-crisis functional strategies of development of enterprise", *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, vol. 12, no. 2(198), pp. 92-96.
8. Oksamitnyj, A.K. (2005), "Design of functional strategies of enterprise", *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 1, pp. 127-129.
9. Puzov, E. Zharkov, D. and Medvedev, Z. (2008), "Functional strategies of energetic company: declaration about intentions or instrument of management?", *Jenergorynok*, vol. 5, pp. 23-28.
10. Tompson, A.A. Strickland, A.Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: conceptions and situation for an analysis], 12n ed, Vil'jams, Moscow, Russian.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"